

João José Azevedo Curvello

Comunicação Interna e Cultura Organizacional

Edição Revista e Atualizada


CASA DAS MUSAS

COMUNICAÇÃO INTERNA
E
CULTURA ORGANIZACIONAL

Edição Revista e Atualizada

João José Azevedo Curvello


CASA DAS MUSAS

Brasília, 2012



Esta obra está licenciada sob a licença Creative Commons
Atribuição-Não Comercial-Sem Derivados 3.0 Não Adaptada.
Para ver uma cópia desta licença, visite
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua
Portuguesa de 1990

C981c Curvello, João José Azevedo.

Comunicação interna e cultura organizacional / João José Azevedo
Curvello. – 2. ed. rev. e atual. – Brasília : Casa das Musas, 2012.

162 p.

ISBN 978-85-98205-83-0

1. Comunicação nas organizações. 2. Cultura organizacional.
3. Comunicação interna. 4. Desenvolvimento organizacional.

I. Título.

CDU 65.012.61

Ficha elaborada pelo bibliotecário Massayuki Franco Okawachi
CRB1/1821

Para

Ana Cristina, companheira

Ana Carolina e Ana Beatriz, minhas filhas

Diogar e Iolanda, meus pais

Sumário

<i>Introdução</i>	9
<i>Capítulo 1</i>	13
A relação entre cultura e comunicação	13
Por que pesquisar	15
Percursos teóricos	21
Comunicação Interna	22
Cultura Organizacional.....	28
Estratégias metodológicas	45
<i>Capítulo 2</i>	52
A Organização B	52
A estrutura da Organização B	53
<i>Capítulo 3</i>	62
O inventário dos valores internos	62
A instância da admissão	83
O jogo interno do poder	87
Das raízes do vínculo	88
A transição cultural	99
<i>Capítulo 4</i>	101

A comunicação interna na Organização	
B.....	101
O discurso que pasteuriza	111
Fluxos e refluxos	117
O informal imita o formal.....	119
Capítulo 5.....	124
Considerações Finais.....	124
Posfácio	130
A renúncia do verbo.....	130
Um olhar sobre a comunicação não oficial em um grande banco brasileiro.....	130
Um novo olhar sobre o passado.....	130
A mudança que permanece.....	132
O não oficial imita o oficial	143
Proliferação e qualidade	144
A renúncia.....	148
Bibliografia.....	152

Introdução

Este livro, que agora apresentamos em sua segunda edição revista, atualizada e ampliada, nasceu da convicção de que a comunicação organizacional constitui elemento vital para a construção de um universo simbólico que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, contribui para aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da organização.

Também partiu da hipótese de que é pela ótica da comunicação que podemos conhecer e compreender a cultura organizacional, além de captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

Buscou-se, portanto, fazer essa ligação entre comunicação e cultura, a partir de uma abordagem qualitativa realizada no contexto de uma grande instituição do sistema financeiro brasileiro. Essa pesquisa resultou em dissertação elaborada sob a orientação do Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno e apresentada ao Programa de Mestrado em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo, em 1993.

A versão aqui apresentada traz dados e conceitos atualizados, como resultado da continuidade dos estudos acerca do fenômeno da comunicação e da cultura nas organizações, que levou a um aprofundamento das questões teóricas inicialmente concebidas.

O novo texto (novo, por que quase todo reestruturado) procura realizar com maior clareza a ponte entre a cultura organizacional e a comunicação praticada no interior das organizações.

Com sua publicação, pretendemos contribuir para o debate acerca do problema e apoiar professores e estudantes que se dedicam ao tema, sem termos, contudo, a pretensão de esgotar o assunto, reconhecidamente complexo.

O trabalho original resultou de mais de três anos de pesquisa e reflexão sobre o processo de comunicação organizacional no interior de uma das maiores instituições financeiras na América Latina, no qual analisamos a comunicação interna praticada por essa organização, incorporando o estudo de sua cultura organizacional, a partir de uma abordagem multidisciplinar, que buscou incluir as dimensões política, ideológica e simbólica.

Procuramos interpretar a cultura e a ideologia da organização, a partir de seus

funcionários, suas vivências, suas relações, seu universo simbólico, relacionando cultura e ideologia aos canais formais e informais de comunicação interna existentes na empresa e procurando observar as influências mútuas, num contexto marcado por mudanças administrativas e estruturais.

Para atingir o objetivo proposto, utilizamos de metodologias qualitativas (entrevistas e observação participante), de pesquisa a dados secundários e de análise qualitativa de conteúdo dos veículos de comunicação interna.

Para a publicação, porém, tivemos o cuidado de omitir o nome da organização pesquisada. Adotamos, em substituição, o pseudônimo de *Organização B*. Como complemento à descrição da pesquisa, também apresentamos dados mais atualizados sobre o processo de mudança por que continua passando a organização pesquisada. Esses dados foram levantados junto a documentos produzidos ou patrocinados pela própria organização, além da observação direta do autor.

Brasília, outubro de 2012.

"Cultura é comunicação e comunicação é cultura."

(HALL, 1994, p. 215)

Capítulo 1

A relação entre cultura e comunicação

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente.

Essa característica do processo comunicativo, entretanto, tem sido pouco pesquisada, uma vez que as pesquisas em comunicação organizacional têm privilegiado a análise da estrutura ou do conteúdo manifesto das mensagens, sem incorporar os valores e ideais que norteiam a produção e sem se preocuparem,

na maioria dos casos, em analisar o contexto em que está inserida, englobando aí os aspectos ideológicos, sociais e culturais.

Por outro lado, a cultura organizacional vem ganhando corpo como objeto de análise dos estudiosos de organizações, justamente por seu caráter de definidora das ações internas. Através da instância da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições, suas mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais.

Embora o processo comunicativo seja considerado pelos teóricos da área como uma das instâncias analisáveis na abordagem da cultura organizacional, o que vemos é a predominância de estudos que se referem apenas de passagem à comunicação, limitando-se a descrevê-la, como forma de melhor ilustrar suas conclusões.

Assim, poucas vezes a pesquisa em comunicação empresarial tem abordado a cultura organizacional e são poucos os casos em que a pesquisa da cultura de empresa tem abordado a comunicação como instância importante para a difusão e consolidação dessa cultura.

Por que pesquisar

A organização em que realizamos nossa pesquisa e que passaremos a denominar Organização B é uma das maiores instituições financeiras do Brasil (com mais de 114 mil funcionários, 36 milhões de clientes, e quase sete mil agências e unidades de atendimento¹). Nos mais de 200 anos de sua história exerceu, por longo tempo, o papel de principal instrumento de execução das políticas econômica, creditícia e financeira do governo federal e de agente indutor e moderador do mercado.

Entretanto, desde o reordenamento das finanças do governo iniciado ainda no Plano Cruzado, em 1986, na qual a empresa perdeu muitas de suas características de autoridade monetária, vem ocorrendo um verdadeiro processo de mudança de comportamentos e estruturas. Essas mudanças ocorreram, principalmente, em três momentos: 1979 (com a reforma na Direção Geral e a primeira tentativa de introdução dos conceitos de administração estratégica), 1986 (com a perda da chamada "Conta Movimento"), em 1990 (com o projeto de reforma administrativa denominado "Novo Rosto da Organização B") e, principalmente, em 1995,

¹ Dados de setembro de 2012, sem levar em conta os terminais eletrônicos de autoatendimento.

com a implantação do Programa de Desligamento Voluntário de funcionários, que impactou decisivamente alguns pilares de sua cultura organizacional. Os empregados, adaptados que estavam a um papel com forte apelo social e desenvolvimentista, foram deslocados para uma missão de forte competição, no campo minado que caracteriza o mercado financeiro comercial.

Se considerarmos a evolução do pensamento administrativo e os estágios de mudança ambiental, podemos dizer que a Organização B passou de um estágio marcado pela preocupação com a estrutura organizacional, em que o paradigma era o das empresas grandes e sólidas, com estruturas gigantescas e estáveis, marcadas por uma centralização do poder administrativo, para outra fase marcada pela estratégia empresarial, na qual a empresa é vista como um todo articulado, que pode ser mudado continuamente, sempre que o ambiente o exija (vide OLIVEIRA, 1988: p. 18 e 23).

A Organização B, na época em que realizamos a primeira parte da pesquisa (1990/1993), visava modernizar-se, com ampla reorientação estrutural e tentando satisfazer às necessidades de adaptação a uma nova realidade em constante mutação. Para isso, buscava superar o estágio de atraso tecnológico, com grandes investimentos na informatização via on-line e

ampliação e reorientação de sua rede de centros de processamento, além de implantar um novo modelo organizacional para as agências, onde a tônica passava a ser a melhoria no atendimento ao cliente.

A empresa começava a deixar, portanto, de se preocupar estritamente com o processo produtivo, com os serviços internos, para voltar-se para o ambiente externo. Isso implicou, também, que os funcionários alterassem comportamentos, passassem a nortear suas ações por novas normas, valores e aspirações. O modelo do funcionário ideal deixava de ser o que cumpria fielmente as normas e passos administrativos, e passava a ser aquele capaz de múltiplas ações, de tomar decisões e captar clientes em potencial.

Por meio de um folheto condensado, o então denominado Departamento de Organização e Métodos, apontava as diretrizes do que deveria ser valorizado em matéria de comportamento, no novo modelo organizacional: *"descentralização do poder decisório; valorização funcional; democratização, engajamento e participação; preocupação centrada no cliente; flexibilidade; desenvolvimento intra e interequipes; autodesenvolvimento organizacional"* (DEORG, 1989, p. 33).

Com essa proposta, a Empresa buscava "melhorar a comunicação formal e informal entre

os diversos níveis hierárquicos"; "elevar o grau de motivação do corpo funcional"; e "estimular a interação interpessoal, intergrupar e com o ambiente externo" (DEORG, 1989, p. 14), através da "busca do consenso", da "homogeneização dos conhecimentos", do "comprometimento com os objetivos" e da "confiança mútua" (DEORG, 1989, p.18).

A Organização B "precisa mudar a cara, o corpo, a roupa, a mente. Precisa ser eficaz, ágil, enxuto. Precisa ser útil à sociedade, pois sabe que só a utilidade preserva a existência", dizia um comunicado interno (PRESI, 1990, p. 4).

Isso implicou, certamente, interferência na cultura da organização, na busca de administrá-la e muda-la, como se fosse possível atingir tais objetivos em curto prazo. Daí, perguntamos: a organização conhecia a cultura que a move? Tinha ideia da amplitude com que esta se reveste? Compreendia a lógica e os mecanismos que a construíram através dos tempos?

Para a Organização B, conforme relatado em documento interno, a cultura organizacional se traduzia, na época, como os "sistemas gerenciais, métodos de trabalho, atitudes e comportamentos do funcionalismo" (DEORG, 1989, p. 29). Em outro documento, a política de recursos humanos, pregava uma cultura organizacional que proporcionasse uma atitude de "compromisso da

Organização B com a sociedade e para a integração dos funcionários nas comunidades" (DIREC, 1987, p. 25).

Como vimos, a organização conhecia apenas uma faceta das múltiplas que constituem a sua cultura. Ao privilegiar uma única corrente conceitual, encobria toda uma rede de símbolos e significados capazes de trazer à tona o *ethos* multifacetado da organização. Percebemos, nessa postura, uma preocupação de mascarar a existência de conflitos. Evitá-los parecia ser a maneira mais econômica de superá-los. Dava-se a entender que o simples incremento motivacional, a busca incessante do consenso, do engajamento, da cooperação, na melhor tradição da Escola de Relações Humanas, seria capaz de limpar a organização de conflitos que poriam em risco sua existência.

Para isso, a Empresa criou, por intermédio dos meios de comunicação interna, o que Etzioni chamou de "quadro irreal de felicidade", ao conceber a organização como uma família ideal, onde não havia a luta de poder entre grupos com valores e interesses conflitantes (ETIZIONI, 1980, p. 70).

Nesse contexto, a comunicação da empresa procurou passar essas novas posturas, via apelos mais ou menos diretos, como "a responsabilidade histórica e social do funcionalismo da Organização

B"; "o trabalho, dedicação e consciência sempre marcaram nosso funcionalismo"; "o funcionário deve vencer o seu desafio pessoal de dedicação e de eficiência em seu posto de trabalho"; "a Organização B somos nós"; "o caminho a trilhar passa necessariamente pelo comprometimento de todo corpo funcional com as decisões que vierem a ser tomadas"; "nós, funcionários da Organização B, segmento altamente conscientizado da realidade nacional, certamente não vamos nos dissociar deste processo"; entre outros.

O Boletim de Informação ao Pessoal (BIP), o Vídeo-BIP, os veículos eletrônicos, os encartes, as edições extras e os folhetos especiais editados à época procuravam mostrar, com maior ou menor eficácia, a preocupação da Organização B em forjar novas consciências, novos comportamentos, nova cultura, em suma.

Marcados por esse contexto, e influenciados pelas adaptações ou reações à mudança, procuramos então nos inserir no interior da Organização B, com o objetivo de interpretar a cultura e a ideologia da organização, relacionando-as com a produção e a significação das mensagens comunicativas direcionadas aos funcionários, atentando, também, para a apropriação desse universo simbólico pela rede informal.

Procuramos trazer à tona, com este livro, aspectos até agora pouco pesquisados, como o

universo simbólico, o campo das relações informais e o embate dos fluxos comunicativos, tudo isso à luz da cultura organizacional que baliza a vida da organização.

Percursos teóricos

A pesquisa no âmbito das organizações tem ampliado seu campo de análise, com a intenção de incluir elementos formais e informais e sua articulação; os grupos informais e suas relações internas e externas à organização; as mediações sociais e materiais; a ideologia e o universo simbólico; e, também, a compreensão de que os conflitos e contradições são inerentes à vida organizacional. Nesse contexto, ganha força a pesquisa da comunicação praticada na organização, pois se constitui num dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico (ETIZIONI, 1980, p.70 e FLEURY, 1989, p. 24).

Para compreender a dinâmica relação entre a comunicação interna de uma organização e sua cultura organizacional, é necessário definir e trabalhar os conceitos mais utilizados por outros estudiosos das áreas.

Comunicação Interna

A comunicação interna, durante muitos anos, foi definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

Hoje, podemos definir a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Geralmente, engloba a comunicação administrativa (por meio de memorandos, cartas-circulares, instruções), a comunicação social (que se utiliza de boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas, intranet) e a comunicação interpessoal (comunicação face-a-face, funcionários/funcionários, chefias/subordinados). A nossa pesquisa procura compreender esse processo interno, centrando sua análise, contudo, na comunicação de caráter social, também chamada motivacional por alguns autores, por entendermos que encerra a difusão ideológica e simbólica da organização.

A comunicação no interior das organizações se opera por meio de fluxos, geralmente quatro, aqui identificados: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com o advento de tecnologias como o e-mail e as intranet, o fluxo transversal.

Na comunicação empresarial, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários, por meio de inúmeros canais, entre eles os clássicos boletins ou jornais de empresa.

O fluxo ascendente se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. As seções de cartas, as colaborações, existentes em quase todos os jornais de empresa e particularmente naquele por nós analisado, caracterizam esse fluxo.

O terceiro fluxo é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, através da comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral.

O fluxo transversal teria o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo

entre níveis hierárquicos diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais.

A partir dessas definições e da observação de situações concretas, Bueno (1989, p.74) estabelece uma tipologia em virtude da prevalência de um determinado tipo de fluxo. Dessa forma, os sistemas de comunicação de classificariam em *burocrático* (prevalência do fluxo descendente, através de canais burocráticos ou formais); *retroalimentador* (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanente feedback); *espontâneo* ou *informal* (onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal e de comunicação transversal); e *democrático* (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobrepor).

Nesse contexto, é importante distinguir, também, as redes de comunicação, aqui entendidas como formal e informal. A rede formal refere-se àquela que "*deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa*" (BUENO, 1989, p.75), e depende da existência de canais formais de comunicação, como o jornal de empresa, por exemplo. Já a rede informal origina-se nas manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização.

Torquato (1986, p. 51) ao oferecer uma abordagem disciplinar à comunicação organizacional aponta três dimensões: a comportamental, a social e a cibernética. A dimensão comportamental estaria ainda dividida nos níveis intrapessoal, interpessoal (ver THAYER, 1979) e grupal, estando relacionada ao comportamento dentro das organizações, incorporando aspectos culturais e psicológicos. A dimensão social se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos, para uma recepção não definida, seguindo os modelos clássicos de comunicação. Já a dimensão cibernética estaria relacionada ao controle e armazenamento de dados e difusão de informações, ancorada na moderna tecnologia de informática.

Esses conceitos, contudo, nos deixam a impressão de que a comunicação organizacional interna se dá de forma fragmentada e setORIZADA. Certamente, essa visão vem das origens dos estudos que levaram à construção desse arcabouço teórico, todos de inspiração funcionalista, quase sempre com a preocupação de sistematizar e orientar ações de comunicação nas organizações, a partir de modelos ideais.

A comunicação organizacional, entretanto, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores

psicológicos, sociais e culturais e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo. Por isso, achamos importante, além de estudar a produção e o código das mensagens do sistema de comunicação interna da Organização B, pesquisar a cultura organizacional da organização como instância definidora. Como afirma Bueno (1989, p.77):

"cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura".

Antes, Torquato (1986, p. 87-89), ao desenvolver proposta de atuação de uma área que chamou de "comunicação cultural", que se encarregaria de "abrigar as relações que ocorrem nos níveis: intrapessoal, interpessoal e grupal", já propunha em vincular a esta o estudo da cultura organizacional. Para ele, a cultura organizacional seria:

"o amálgama das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária, e é passada para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais, entre eles, os formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os folders, folhetos, jornais, e revistas, cartazes,

impressos, de um modo geral, e também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional".

Torquato pretendia, com sua proposta, o uso adequado do modelo de comunicação para o estudo da cultura organizacional, que, segundo ele, não vinha sendo devidamente analisada.

De lá para cá, contudo, a cultura organizacional ganhou corpo como objeto de análise dos estudiosos das organizações, algumas pesquisas de fôlego foram realizadas, o referencial teórico e metodológico ganhou contornos de disciplina e já é possível encontrar teses, dissertações e livros que tratam especificamente do tema. Porém, raros são os trabalhos conhecidos que relacionam a cultura organizacional com o processo de comunicação existente na organização. Quando muito, fazem menção à comunicação de caráter administrativo ou às características da comunicação interpessoal, limitando-se a descrevê-las como ilustração.

Entendemos, contudo, que a análise do universo cultural de uma organização complexa, como a Organização B, objeto de nosso estudo, deve ser multidisciplinar. A antropologia (cultura e ideologia), a sociologia (legitimidade), a teoria das organizações (conceitos e tipologia), a psicologia (recalcamento e repressão) e a ciência política

(poder), devem ser constantemente confrontadas e discutidas. Não nos podemos limitar a um enfoque que mascare determinadas situações e dimensões, porque não nos parecem interessantes. É preciso captar essa complexidade sob uma ótica interpretativa. Antes, porém, vale a pena rever a construção do conceito de cultura organizacional.

Cultura Organizacional

As raízes dos estudos sobre cultura organizacional encontram-se na antropologia. Várias são as correntes que tratam da cultura: desde Crozier, que considera a cultura como capacidade; passando por Talcott Parsons que a define como sistema de valores; por Malinowski e outros funcionalistas que veem a cultura como instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos; por Radcliffe-Brown, que a entende como mecanismo adaptativo-regulatório; por Goodenough e sua *ethnociência*, que a vê como cognições compartilhadas; e ainda por Levi-Strauss e Clifford Geertz e sua antropologia contemporânea, segundo o qual os homens vivem em um universo de significados que decodificam sem cessar.

O conceito de cultura também pode ser captado a partir de duas linhas teóricas básicas. Na primeira, é concebido como sistema de ideias no qual os campos social e cultural são distintos, mas inter-relacionados. Na segunda, é tido como sistema sociocultural, e a cultura é percebida como componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos.

Allaire e Firsirotu (1984) preocuparam-se, ainda, em construir um esquema que possibilitasse uma compreensão genérica das diversas teorias para abordagem da cultura organizacional, que foram sendo concebidas a partir do final da década de 70 e, com maior ênfase, a partir de 1983, quando as revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* dedicaram edições especiais ao assunto (citado por FREITAS, 1991:74).

Também Janice Beyer e Harrison Trice (1986), ao conceberem cultura como *"rede de concepções, normas, valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional"* e afirmarem que *"para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível"*, em formas culturais como ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos, colocam-se como

fonte obrigatória de consulta na área. Entretanto, para os autores, outras dimensões da cultura, como a estrutura e legitimação do poder, o campo ideológico e o processo comunicativo formal e informal, não parecem significativos.

Outro autor imprescindível na área, e o primeiro a dar contornos disciplinares à cultura organizacional, Edgar Schein (1986) atribui aos líderes primais, os fundadores das organizações, a criação e moldagem do que poderá vir a ser a cultura de uma organização, passando a ser elementos-chaves para desvendar a cultura. Nessa linha de raciocínio, constrói o seu conceito de cultura organizacional como o:

"conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas"(SCHEIN, 1986, por FLEURY, 1989-20).

Autor com fortes raízes na antropologia e na psicologia, Schein afirma que a cultura de uma organização pode ser captada em três níveis: o nível dos artefatos visíveis (ambiente, arquitetura, leiaute, padrões de comportamento, vestuário, documentos); o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (valores manifestos

em entrevistas, relatos); e o nível dos pressupostos inconscientes (como os membros percebem, pensam, sentem, a partir de valores conscientemente construídos e que gradualmente são absorvidos pelo inconsciente).

Schein alerta, constantemente, para as dificuldades e as armadilhas que o pesquisador encontra na análise desses níveis. No nível dos artefatos visíveis é fácil perceber e descrever os padrões analisáveis, porém fica difícil interpretá-los sob uma lógica que permanece submersa. Por outro lado, o pesquisador ao se deparar com o nível dos valores deve permanecer atento para não tomar por definitivos valores manifestos, oriundos de idealizações ou racionalizações que muitas vezes ocultam os valores reais. Também na percepção dos pressupostos inconscientes, o pesquisador deve atentar-se, permanentemente, ao rigor da observação.

Para Schein, contudo, alguns aspectos não parecem relevantes por não expressarem consenso e, portanto, não serem compreendidos sob uma mesma ótica cultural: a dimensão do poder, como agente de legitimação e ocultação; e a ideologia vivenciada pelos membros da organização.

Essas dimensões, vamos encontrar em outro estudo, verdadeiro marco na moderna análise das organizações, *O poder das*

organizações, de Max Pagès e outros colaboradores (1987). Os autores pesquisaram a filial europeia de uma grande empresa norte-americana, caracterizada pela alta tecnologia de seus produtos e a sofisticação de suas políticas administrativas, além de um quadro altamente qualificado de funcionários, e penetram no universo imponente e duvidoso da homogeneização, da unificação do sistema. Interessante observar que nos deparamos com a mesma situação ao pesquisarmos a Organização B, conforme detalharemos em capítulo específico, onde as contradições, embora aflorassem nas manifestações racionalizadas das entrevistas, permaneciam ocultas no dia-a-dia da organização. Pagès e seus colaboradores centraram sua análise para a compreensão da lógica do sistema, a articulação de suas partes, suas relações com as contradições subjacentes. Ao final, conceberam o poder não mais como o poder de grupos sociais, mas como *"um sistema econômico-político-ideológico-psicológico de mediação e ocultação de contradições sociais e psicológicas"*.

A homogeneização cultural atesta que a ideologia da organização é partilhada pela maioria dos funcionários, o que reforça a nossa percepção de que a ideologia não seria, como nos fizeram crer, apenas um arcabouço de dominação de uma classe sobre outra, aplicado de maneira imposta. Nem apenas o outro extremo, que a compreendia

como o conjunto de ideais que fatalmente levariam a uma transformação radical da realidade. A ideologia tende a se aproximar do conceito de hegemonia de Gramsci (1978) e se constitui, em suma, nas práticas cotidianas de dada sociedade, "*numa visão de mundo que comporta elementos culturais, estéticos, comportamentais, existenciais, morais e éticos*" (MARCONDES, 1986, p. 42 a 55). Tende a incorporar os dois conceitos, podendo servir para neutralizar a dimensão histórica e ocultar as contradições reais, mas também podendo revelá-las como realmente são. Na organização, a ideologia não consiste apenas do discurso oficial dos dirigentes, mas é elaborada e aperfeiçoada pelo conjunto dos funcionários, no que Pagès e seus companheiros chamam de autopersuasão.

Para Brunel (1990, p. 67), contudo, a ideologia pode até ser associada à cultura organizacional, mas não pode ser substituída por ela.

Voltando à obra de Pagès, verificamos que a maior contribuição de seu grupo de pesquisadores seria a incorporação do conceito de *mediação*, como o conjunto e aliança das restrições (coerções) da empresa com os privilégios oferecidos ao indivíduo empregado da organização, para tentar compreender o porquê das contradições e ambivalências que afloravam

na pesquisa por eles realizada, e que, não por coincidência, afloram nesta pesquisa sobre a cultura organizacional na Organização B. O conceito de mediação, como veremos adiante, será útil, também, para compreendermos a lógica da produção da comunicação interna da empresa e nos possibilitará desmistificar a visão de que a comunicação empresarial está tão somente comprometida com a cúpula diretiva das organizações.

No campo das organizações, uma das definições mais abrangentes e instrumentais de cultura é a desenvolvida por Fleury (1989, p. 22), que, a partir das diversas correntes teóricas desenvolvidas pelos norte-americanos, de Schein(1986) a Berger & Luckmann (1967), incorporando os estudos de Pagès (1987), concebe cultura organizacional:

"como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação".

A abrangência desse conceito está, sem dúvida, na incorporação do componente poder aos estudos culturais.

Mais recentemente, Maria Ester de Freitas (1997), influenciada pelas teorias da cultura organizacional desenvolvidas na França e no Canadá, descreve-a como:

"um conjunto de representações imaginárias sociais (Castoriadis, 1995), construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Essa conceituação considera que a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário (Enriquez, 1974), coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham".

Em ambos os conceitos, uma forte ênfase nos invariantes da cultura, como fatores de integração, identificação e unicidade. Mas as culturas estão sendo, cada vez mais, expostas à diferença e às contradições. Aqui, o tema da mudança ganha destaque.

Com certeza um dos temas mais polêmicos no campo de estudos das organizações, as mudanças culturais são capazes de alimentar

infindáveis discussões acadêmicas e empíricas. Freitas (1991, p. 115) expõe que, apesar da polêmica sobre a possibilidade de se mudar ou não a cultura, há os que acreditam que não só as culturas mudam como isso pode ser feito de forma planejada. Para esses adeptos da mudança cultural, no entanto:

“é consenso... que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência. Existe ainda uma concordância implícita a respeito de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos etc. Também é reconhecido que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural” (FREITAS, 1991, p. 115).

Thévenet (1989:153) também se pergunta se seria possível mudar a cultura; de que natureza serão as mudanças possíveis; e em que condições poderão ocorrer, e apresenta algumas observações, das quais destacamos:

“- Se é possível mudar de cultura ou mudar a cultura, é necessário avaliar a dimensão da mudança. Há revoluções na cultura ou simples evoluções? Será necessário esperar pela ameaça da sobrevivência para mudar ou é possível gerir a evolução cultural da empresa? Se existe mudança de cultura é preciso saber o que muda, porque, como vimos, há diversas

noções e metodologias de cultura. Para alguns, a mudança de cultura é modificação de sinais e, para outros, é passar a uma fase posterior do processo de evolução da empresa, mudar normas de funcionamento, alterar lógicas fundamentais, e até mudar o padrão...”

É ainda Thévenet quem nos diz:

“A cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem. Seria, por conseguinte, presunção tentar mudá-la ou imprimir-lhe qualquer outra direção. Não se pode dizer que, para lá dos sinais, dos símbolos, dos comportamentos individuais, há lógicas de ação profundamente enraizadas no “subconsciente” da empresa e, ao mesmo tempo, promover métodos mais ou menos fiáveis de transformação dessa realidade” (THEVENET, 1989, p. 154).

Já Pettigrew (1989, p. 145 e 146) afirma categoricamente que é possível, sim, gerenciar a cultura e, em consequência, mudá-la, mas atribui uma grande dificuldade à tarefa. Para ele, é mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que mudar o núcleo de crenças e pressupostos básicos da organização.

Em outro extremo, Omar Aktouf, ao criticar o que denomina corrente "*cultura de empresa*" da teoria da gestão, nos diz que, para os expoentes dessa corrente, as empresas podem ter ou ser uma cultura, que essa cultura pode ser, ou não, eficiente e bem-sucedida, que ela é "*diagnosticável, reconhecível e, desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos*" (1994, p. 71-85). A crítica de Aktouf aponta o cenário de desagregação econômica como um campo fértil para o surgimento e proliferação dessas utopias administrativas.

Aktouf (1994, p. 71-85) nos diz, ainda, que acreditar na força exclusiva dos gerentes para mudar comportamentos é crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade.

Joanne Martin (1992, p. 168-188), que defende a ideia de que não existiria uma cultura organizacional, mas sim múltiplas culturas, trata a questão da mudança cultural de forma mais analítica. Em seu livro sobre as três perspectivas

de análise das culturas nas organizações, ela demonstra que cada uma das perspectivas vê a mudança de uma forma muito particular. Para os adeptos da perspectiva da Integração (em que a organização é vista como consenso, harmonia e transparência de discursos e ações, e na qual a ambiguidade é excluída), a mudança estaria centrada nos líderes, que teriam a responsabilidade de responder às pressões do ambiente, mudando o sistema normativo e controlando o processo. Para a perspectiva da Diferenciação (marcada pela ênfase nas subculturas, que abrigariam alguma espécie de consenso interno, e pelo reconhecimento da existência do conflito e da ambiguidade nas relações entre subculturas), a mudança é resultado da ação coletiva provocada por influências organizacionais e do meio ambiente. Já para os pesquisadores que trabalham com o ponto de vista da Fragmentação (que centram o foco na ambiguidade, na multiplicidade de visões, na ausência de consenso, nas relações complexas em que conflito ou harmonia não aparecem com clareza, e que veem a organização como teia ou rede), há um fluxo contínuo de mudanças provocadas por um ambiente turbulento e pelo poder difusamente distribuído pela organização.

Tavares (1991, p. 43-44), ao explicar o sucesso das empresas japonesas, aponta como um dos fundamentos da gestão oriental uma

cultura na qual a definição de mudança é: o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, lugares, etc. Segundo a autora, isso acaba por estabelecer um binômio indissolúvel de permanência/mutação, que gera uma situação de relativa segurança no constante mudar. Para ela, essa é a característica de uma cultura da mudança, alicerçada certamente nas filosofias do I Ching, do Zen Budismo e do Taoísmo, que se opõem à visão ocidental de mudança de cultura, geralmente marcada por estados emocionais de medo, insegurança, frustração e raiva que naturalmente provocam resistências conscientes e inconscientes.

A visão oriental de mudança constante entre estados de ordem e de crise nasce também da constatação de que os homens são naturalmente resistentes à mudança. Essa explicação da alternância e da indissolubilidade entre a permanência e a mutação é uma forma de filosoficamente atenuar a instabilidade gerada pela crise que geralmente antecede ou acompanha os processos de transformação. Por isso, os orientais desenvolvem uma visão a que denominam de Kaizen (que não tardou em se transformar numa das modas gerenciais do ocidente), na qual a mudança é vista como processo constante de aprendizagem e de crescimento.

Essa cultura da mudança não valoriza apenas aquilo que se altera, mas tem um fundamento no que permanece. Assim, há uma grande flexibilidade nas coisas acessórias (por exemplo, o produto, o processo de produção, a localização das pessoas, etc.), mas não no que é considerado essencial (por exemplo, o substrato emocional marcado pelas relações de pertinência, de autorrespeito, de comunhão de valores e objetivos, etc.) (TAVARES, 1991, p. 43-44).

No ocidente, a visão marcante é a de que a mudança é um fenômeno, um acontecimento, um rito por que temos de passar em algum momento de nossas vidas. Por isso, marcamos tão bem essas passagens como rompimentos com o passado (GENNEP, 1977). Essa visão de que a mudança representa rompimento gera sentimentos de perda, de dor, de frustração, de impotência, que geralmente se associam a estados depressivos e levam, no caso de indivíduos ligados a organizações, a posturas negativistas. Há uma tendência à fuga da realidade, que produz estados de ausência e niilismo. Outra saída se dá pela negação da mudança, muitas vezes marcada por atos de sabotagem ao processo.

Esses estados tendem a levar as pessoas ou a se voltarem para o passado (aprisionável e seguro) ou a se envolverem apenas superficialmente com o presente. Esse aparente

envolvimento com o presente funciona como uma defesa enquanto se digere o novo.

Freitas (1991, p. 116) nos diz que a resistência é um traço de vitalidade da cultura existente, e que funciona como uma espécie de freio protetor. Deal & Kennedy (apud FREITAS, 1991) reconhecem que as pessoas são resistentes à mudança porque essa gera rupturas nos rituais e na ordem de suas vidas.

Um exemplo bem marcante de como os adeptos da corrente "*cultura de empresa*", nos moldes descritos por Aktouf, veem as resistências e tentam miná-las nos processos de mudança pode ser encontrado na menção às ideias de Vijay Sathe realizada por Freitas (1991, p. 116). O autor sugere que as pessoas sejam induzidas a perceber o valor daquilo que está sendo solicitado a elas, porque se percebem que seus pressupostos não mais estão sendo confirmados, ou melhor, estão sendo negados pela realidade, isso provocará dor, culpa, ansiedade e falta de confiança, gerando a motivação necessária para que o novo comportamento possa ser aprendido. Uma alternativa, citada por Sathe, seria permitir que as pessoas partissem, o que não só poderia limpar a organização de elementos (resistentes) indesejáveis, como sinalizar aos que ficam que a saída é uma ameaça concreta, o que acaba por

reduzir as racionalizações próprias da resistência cultural.

A corrente dos interacionistas-simbólicos, que engloba antropólogos de vários matizes, como Clifford Geertz, Levi-Strauss e Leach, entende a cultura como linguagem, como conjunto de signos e códigos comunicativos. Para esses autores, a comunicação surge como elemento vital nos processos de construção, fortalecimento, transmissão e mudanças culturais.

Também Lotman (1989), ao definir cultura como rede de signos e significados que expressam e ocultam as intrincadas relações corporativas, e como sistemas semióticos ordenados de comunicação, atribui um papel relevante à memória como instância ordenadora.

Daí deduz-se que, a depender do ponto de vista e até mesmo das motivações ideológicas do pesquisador, as mudanças culturais ora podem ser provocadas pelos gerentes e líderes, ora podem resultar de um processo natural de acomodação e de adaptação às mudanças ambientais. O fato é que mudança, seja estrutural, gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo, e que só se desencadeia quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a querem. É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão mesmo das resistências muitas vezes

impostas pelos envolvidos e, até mesmo, pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido.

Assim, as relações das culturas com a inovação e com as mudanças passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tensos e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente.

Com esta preocupação, objetivamos interpretar a cultura da Organização B, a partir de seus funcionários, suas vivências, suas relações, seu universo simbólico, relacionando cultura e ideologia aos canais formais e informais de comunicação interna existentes na empresa.

Para tanto, embora a impossibilidade de escaparmos da complexidade na abordagem do tema, onde o levantamento de dados se transforma num verdadeiro processo de *bricolage*, estabelecemos alguns limites para evitarmos que a pesquisa fugisse ao nosso controle. Excluímos de nossa análise, por extrapolar o escopo inicial, todas as formas de comunicação empresarial de caráter externo (revistas, publicidade, merchandising, relatórios de diretoria, releases, matérias na imprensa), embora compreendamos que esse tipo de comunicação também expressa os elementos simbólicos da cultura organizacional. Uma pesquisa específica, contudo, ainda se faz

necessária, uma vez que seria interessante analisar esse processo de comunicação, relacionando-o à imagem institucional da organização junto à clientela e à sociedade, como forma de aferir as suas características, o seu alcance e a sua eficácia.

Quanto à análise macro política, de importância definidora na formação da cultura organizacional, optamos por fazê-la a partir de dados secundários, identificando e relacionando os agentes internos e externos envolvidos na relação Empresa-Governo-Sociedade.

Definidos o referencial teórico e os limites impostos à atuação do pesquisador, partimos para a definição dos procedimentos metodológicos, a seguir explicitados.

Estratégias metodológicas

Na tentativa de captarmos a cultura organizacional da Organização B, interpretando seus elementos simbólicos manifestos e/ou ocultos e relacionando-os aos canais de comunicação interna, procurando observar as influências mútuas, num contexto marcado pelas mudanças administrativas e estruturais, necessitávamos de

métodos de análise que nos possibilitassem captar essa realidade complexa na sua totalidade.

Desde o começo, a necessidade de uma pesquisa empírica se desenhava como primordial para a compreensão da lógica que rege o dia-a-dia da empresa. Paralelamente, uma pesquisa documental, com consultas a outros trabalhos em áreas conexas, seria útil para complemento de informações, assim como referência para comparações de resultados.

Optamos, dada à natureza do objeto pesquisado, por metodologias qualitativas, como a observação participante e a entrevista.

Cientes das limitações do método (que não nos permite tratamento estatístico e classificatório, além de oferecer riscos de um viés informativo, devido à influência do contexto), afastamo-nos dos famigerados *check-lists* e suas formas de enquadramento da realidade, de forma a descrever o espaço analisado e sua apropriação como significação, como algo que cada cultura convencionou e inventou, a partir de uma postura etnológica.

A observação participante se deu em cinco localidades: as agências de Estrela D'Oeste (SP), Paranaíba (MS) e Curitiba (PR); o Centro de Processamento em São José do Rio Preto (SP); e o Departamento de Treinamento na sede da

Organização B. O período de análise compreendeu os meses de abril, maio e junho de 1990. Nesses locais, investigamos as relações dos funcionários no trabalho e, quando foi possível, como em Paranaíba, Curitiba e São José do Rio Preto, fora do ambiente da Organização B. Procuramos, também, captar o vocabulário e o conteúdo das conversas, os gestos, as posturas com relação aos colegas e aos clientes; compreender o processo de socialização interna dos novos funcionários e estagiários²; conhecer o nível de participação política e sindical; os sonhos, as aspirações de crescimento pessoal e profissional; entender, enfim, os símbolos que movem os funcionários e a organização no dia-a-dia de sua história.

Nesses locais, realizamos entrevistas que seguiram modelos semiestruturados (a partir de um pequeno número de perguntas abertas - vide anexo I) e não diretivos (onde a conversação era iniciada a partir de um tema geral, sem estruturação por parte do investigador). As entrevistas não diretivas ocorreram principalmente no Departamento de Treinamento, onde, a partir de conversas aparentemente informais, foi possível captar muito da lógica da produção da comunicação interna. As entrevistas

² Havia, na organização, em razão da proibição de realizar concursos e contratar novos funcionários, uma política de alocação de mão-de-obra nas escolas e universidades, através dos CIEE (Centros de Integração Empresa Escola), remunerando-os com bolsas de manutenção.

semiestruturadas foram feitas nas dependências pesquisadas, por sorteio entre os funcionários previamente divididos em estratos, de acordo com sua função na organização (ex. caixas, gerentes). Os sorteios foram feitos, sempre, com a presença de um funcionário, como forma de garantir a lisura do processo. No total, foram realizadas 39 entrevistas, assim divididas: 03 administradores (gerentes, chefes); 13 funcionários de gerência média (supervisores, gerentes de expediente, assistentes); 15 funcionários do posto efetivo (sem comissão); 04 caixas-executivos; 03 funcionários da carreira de serviços auxiliares (contínuos e menores); e 01 funcionário da carreira técnico-científica, que abrange advogados, médicos, engenheiros, etc.

O tempo médio de cada entrevista foi de 50 minutos, havendo uma, que durou 17 minutos, e outra que ultrapassou três horas.

Após testes iniciais não satisfatórios, em que a influência do equipamento causou distorções visíveis³ abolimos o uso do gravador, preferindo conduzir as entrevistas da maneira a mais informal possível, porém com redobrada atenção às manifestações verbais e não verbais (gestos,

³ O uso do gravador trouxe inibições, posturas defensivas, excesso de racionalização nas respostas, constante preocupação com o objeto (as pessoas falavam olhando permanentemente para o aparelho, o que afetou sensivelmente os resultados).

expressões, posturas). Entretanto, sempre que considerávamos relevante e havendo anuência do entrevistado, fazíamos pequenas anotações, como guia para o relato completo, que elaborávamos imediatamente depois de encerrado o contato.

Vale salientar, ainda, que as entrevistas eram realizadas a parte, em local próprio, e em todos os casos era enfatizada a garantia do sigilo e da discrição, como forma de atenuar os receios e os medos comuns a quem se submete a esse tipo de investigação e garantir os pressupostos da ética em pesquisa.

A análise procurou interpretar os símbolos e as bases da cultura organizacional da Organização B, à luz das hipóteses levantadas anteriormente e reelaboradas durante a consecução do projeto, a saber:

- a cultura organizacional da Organização B tende à homogeneidade, devido à interligação cultural, via treinamento, e à desterritorialização, que esfacela as diferenças regionais;
- a comunicação informal e a formal se confundem, em estrutura, linguagem e significação, devido a essa possível homogeneidade cultural;
- apesar dos inevitáveis conflitos, contraditoriamente, há uma relação de cumplicidade entre funcionários e organização, como manifestação das

peculiaridades das relações empregatícias, caracterizadas pela estabilidade funcional e pela possibilidade de ascensão profissional em um sistema de carreira fechada;

- o corporativismo é uma das características culturais, porque é incentivado pelas relações informais e pela comunicação da empresa, em constantes apelos ao "espírito de corpo";
- embora não aparente, o individualismo marca as relações internas, apesar dos apelos em contrário feitos pelos veículos formais de comunicação, devido à estrutura hierarquizada e às lutas pela ascensão nessa estrutura.

Quanto ao conteúdo dos veículos de comunicação analisados, procuramos identificar a terminologia, os apelos, os símbolos utilizados, buscando compará-los com a cultura organizacional, levando sempre em conta o caráter histórico e o contexto de mudanças por que passa a organização.

Entendendo a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 1979), ao definirmos as categorias analisáveis e inferirmos sobre os resultados, buscamos especificamente a interpretação, a significação, à luz da ideologia e

da cultura organizacional. Em capítulo específico sobre a análise da comunicação interna, essas categorias serão descritas e definidas.

Nossa análise centrou-se sobre o Boletim de Informação ao Pessoal (BIP), abrangendo toda a sua existência, incluindo todas as edições extras (Palavras do Diretor, Boletins da Negociação) que circularam em momentos críticos da vida organizacional.

Também analisamos o Vídeo BIP, os folhetos, as instruções normativas, a política de recursos humanos e os veículos criados pelos funcionários das diversas dependências da Organização B, na tentativa de compreender o universo simbólico e os campos ideológicos implícitos e/ou explícitos nos diversos conteúdos.

Capítulo 2

A Organização B

A Organização B se caracteriza como uma sociedade anônima aberta, de economia mista, tendo o Governo Federal brasileiro como acionista majoritário. O seu novo estatuto, em vigor desde agosto de 1990, prevê como objeto social, no capítulo III, art.5., que: "...tem por objeto fomentar a produção nacional, promover a circulação dos bens produzidos, executar a comercialização de produtos agropecuários de interesse do Governo Federal, concorrer para o fortalecimento do mercado financeiro e incentivar o intercâmbio comercial do País com o exterior, mediante: I - a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias; II - a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro, sob suas múltiplas formas; e III - o exercício de quaisquer atividades negociais facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional."(DEATE, 1990, p. 03 e 04)

Compete à Organização B, ainda, exercer as atribuições constantes do art.19 da Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, que o

caracterizam como instrumento de execução das políticas creditícia e financeira do Governo Federal.

Na atualização da estratégia da empresa, realizada em 1992, elegeu-se como negócio da empresa "intermediação financeira, participações e serviços". No mesmo documento, define-se como sua missão organizacional "apoiar o desenvolvimento econômico e social do País".

Essas definições vão se mostrar de grande valia quando estudarmos algumas das manifestações da cultura organizacional. Embora ainda não se tivesse iniciado processo de ampla difusão interna desses valores eleitos para a administração da empresa, eles já eram conhecidos e processados pela cultura. No próximo capítulo, veremos que na quase totalidade das entrevistas a alusão a um papel social a ser desempenhado pela Organização B e seus funcionários ainda permeava o discurso e suas racionalizações.

A Organização B, hoje, possui aproximadamente sete mil dependências no País e quase 40 no exterior, com um total de funcionários beirando os 114 mil.

A estrutura da Organização B

Antes de analisarmos a estrutura "formal" da Organização B, convém esclarecer que adotamos o termo organizações a partir da definição de Parsons (1960, citado por Etzioni, 1980, p. 9) como sendo "unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos". Para atingir esses objetivos as organizações acabam se caracterizando pelas "divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, que não são casuais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; (...) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização (...) e substituição do pessoal" (idem, p. 10). E mais: estabelecem normas e necessitam impô-las, possuem regras e regulamentos, dão ordens que precisam ser cumpridas.

Max Weber (in Etzioni: op.cit., p. 85 a 92) sugere que uma estrutura moderna de organização só será eficiente se possuir autoridade burocrática. Para tanto, descreve os aspectos da estrutura burocrática e que determinam toda a racionalidade do sistema:

- "Uma organização contínua de funções oficiais, ligadas por regras" (o que permite a padronização de atitudes e ações);
- "Uma esfera específica de competência..." (com a divisão sistemática de trabalho, direitos e poder);
- "A organização dos cargos segue o princípio da hierarquia; isto é, cada cargo inferior está sob controle e supervisão de um posto superior".(a submissão necessita ser permanentemente verificada e reforçada);
- "As regras que regulam a conduta de um cargo podem ser regras ou normas técnicas.(...)torna-se necessária uma preparação especializada." (Weber considerava o conhecimento e o preparo como raiz da autoridade burocrática);
- "É uma questão de princípio que os membros do corpo administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração..." (essa segregação explica o advento da organização como nova instância mítica: ela está separada e acima das demais instâncias sociais);
- "É necessária uma completa ausência de apropriação de suas posições oficiais pelo titular" (as posições não podem ser monopolizadas por qualquer titular e precisam estar livres para serem distribuídas e redistribuídas de acordo com as necessidades da organização);
- "As regras, decisões e atos administrativos são formulados e registrados por escrito..." (Weber aqui salienta a necessidade de a organização manter uma interpretação sistemática de normas e imposição de regras).

Seguindo essa linha, uma análise simplificada do organograma da empresa permitia descrever a Organização B como uma organização burocrática, caracterizada pela racionalização e departamentalização de funções e pela hierarquização do poder administrativo.

É interessante verificarmos que, embora essa hierarquização fosse legitimamente aceita na organização, o poder não se expressava apenas de cima para baixo, mas podia, em função da posição estratégica de alguns cargos, caminhar em diversas direções.

Assim, muitas vezes um chefe de gabinete de diretoria, por exemplo, podia deter mais poder que o próprio diretor, pois a ele era dada a faculdade de facilitar ou dificultar o fluxo de projetos e pareceres. Da mesma forma, superintendentes e gerentes, pela proximidade que podiam vir a ter de diretores ou presidentes representam focos de poder e controle internos.

Além disso, o sistema de remuneração por salários, com vistas a compensar os esforços e a dedicação dos empregados, além da promoção sistemática, que proporcionava o horizonte de uma carreira, acabava por canalizar as ambições pessoais aos objetivos da organização.

Na época da pesquisa, a Organização B estruturava seu quadro de pessoal em três carreiras:

- administrativa (com as referências Escriturário E.1 a E.12);
- técnico-científica (para os cargos de advogado, agrônomo, arquiteto, engenheiro, médico, veterinário e zootecnista, com os níveis Inicial, A até H); e
- serviços auxiliares (em extinção, com seis níveis principais, englobava contínuos, serventes, telefonistas, etc.).

Além dessas carreiras, existiam os chamados cargos especiais: os isolados (menor auxiliar de serviços de apoio, menor auxiliar de serviços gerais, mecânico de aeronaves, piloto de aeronaves) e os de provimento não efetivo (assessor especial do presidente, auxiliar particular do presidente e secretário particular do presidente).

A política que norteava a estrutura de carreiras era a de "retribuir, direta ou indiretamente, de forma justa e adequada, o mérito individual, a produtividade e a contribuição para os objetivos da Empresa" (DIREC, 1989).

Enfatizava-se aqui o bom comportamento e a boa conduta, avaliados sistematicamente

através do instrumento chamado Avaliação do Desempenho Funcional.

Mas a forma mais marcante de exercer seu poder disciplinar estava expressa nas Instruções Circulares, no livro dedicado ao funcionalismo. Nele, entre outros assuntos, estavam descritas as "normas de conduta" que deviam ser seguidas por todos os funcionários, desde o momento em que eram acolhidos pela organização.

Notava-se uma preocupação de homogeneizar o trabalhador coletivo, reduzir as possíveis diferenças de ideias e de conduta àquilo que a organização avaliava como aceitável.

A Organização B estabelecia que, além de cumprir com as demais instruções regulamentares e com os dispositivos legais, o funcionário devia:

- "ser assíduo e pontual (...);
- ser diligente, procurando executar seus serviços com tempestividade, presteza, correção, zelo, dedicação e espontaneidade;
- ser urbano com colegas e clientes, tratando todos com cortesia e discrição, preservando, por atos e palavras, a boa convivência interna e prestando atendimento seguro e atencioso ao público;
- ser respeitoso com os superiores hierárquicos e obediente às suas ordens;
- responder no prazo estipulado às interpeleções que lhe forem dirigidas;
- zelar pela economia e conservação dos recursos materiais da Organização B;

- manter conduta inatacável - respeitando os costumes das comunidades e evitando, dentro e fora do local de trabalho, situações e procedimentos, tais como improbidade, embriaguez habitual, uso de tóxico, prática constante de jogos de azar e outros atos que possam comprometer o conceito da Organização B ou de seus funcionários;
- guardar sigilo sobre documentos, assuntos e informações da Organização B ou de terceiros, a que tenha ou teve acesso em serviço ou no local de trabalho;
- submeter-se a exame periódico de saúde."

Da mesma forma, coíbiam-se outros atos "também passíveis de exame sob o aspecto disciplinar", como afixar cartazes ou outros papéis em área da Organização B, sem autorização; fazer reunião ou propaganda política no local de trabalho, nos clubes de funcionários e em outras entidades ligadas aa Organização B; usar indevidamente o nome e as marcas da Organização B com objetivos particulares ou políticos; sofrer protesto pelo não pagamento de dívida; apresentar saldo devedor ou excesso em conta de cheque-ouro ou utilizar-se de cheque sem fundos; exercer sem autorização funções de caixa; recorrer a terceiros em favor de pretensões na Organização B; ocupar-se habitualmente no local de trabalho de assuntos particulares; exercer atividade extra organização quando houver incompatibilidade de horários, prejuízo para os serviços internos, risco à segurança ou ao sigilo

bancário, concorrência à Organização B ou acumulação de cargos e funções públicas; prejudicar a prestação de serviços da Organização B; praticar agiotagem; obter empréstimo junto a cliente da Organização B; usar a condição de funcionário em proveito próprio; criticar publicamente a Organização B, superiores ou colegas; deixar de comunicar ao superior ou aos órgãos de auditoria internos qualquer irregularidade ou infração que presencie ou tenha conhecimento; e não comprovar a aplicação de adiantamento concedido para tratamentos de saúde.

O mesmo capítulo das Instruções atribuía aos administradores das dependências da Organização B o zelo pelo cumprimento das instruções e o controle das atitudes dos funcionários, inclusive nos aspectos ligados à sua apresentação pessoal.

Além disso, a empresa normatizava praticamente todas as funções internas, na busca da racionalidade.

Para Weber, contudo, o problema central da organização está na própria fragilidade da sua racionalidade, constantemente pressionada por fatores externos que comprometem a autonomia exigida para a consecução de seus objetivos.

A Organização B, nesse caso, atestava essa fragilidade. Se voltarmos à história da empresa, veremos a permanente ação de agentes externos a influenciar seus passos. Ora o Governo, ora os sindicatos, ora a sociedade formulavam e exigiam mecanismos de atuação para a Organização B. Seus próprios objetivos eram concebidos de fora, constavam de estatutos e documentos legais que não tiveram sua origem na empresa. Entretanto, se hoje esses objetivos já estão internalizados a ponto de alicerçarem sua cultura, com certeza isso se deve a uma espécie de refúgio na racionalização. Embora frágil, a racionalização é vista assim como instrumento de defesa contra as ingerências externas.

Capítulo 3

O inventário dos valores internos

A primeira impressão que surgiu no desvendar da cultura organizacional da Organização B foi a de que o diagnóstico dos valores se aproximava ao de outros trabalhos realizados pela organização e por outros pesquisadores, dada a semelhança dos resultados. Todavia, uma análise interpretativa do por que da prevalência de determinados valores possibilitou compreender as contradições (que eram muitas) e os sistemas de mediação desenvolvidos na empresa para amenizá-las.

Outro ponto que chamou a atenção foi uma tendência à homogeneidade das respostas e observações. Funcionários com pouco ou muito tempo de organização, da pequena ou da grande agência, manifestavam opiniões e visões semelhantes sobre um mesmo problema. As diferenças, que eram muitas, permaneciam ocultas às racionalizações.

Isso, com certeza, devia-se ao fato de a Organização B se caracterizar como uma empresa antiga e tradicional, onde os modos de pensar e fazer foram sendo cristalizados com o tempo. Também porque na empresa as diretrizes e

normas eram estabelecidas e comunicadas administrativamente.

O primeiro valor que logo se manifestou foi o da *superioridade*. Ele estava presente na fachada dos prédios da empresa, no leiaute, no discurso oficial, no discurso comunicativo, na impressão que os funcionários tinham da empresa e de si próprios, e estava intimamente ligado à tradição da Organização B como agente do Governo, fomentador do desenvolvimento e moderador do sistema financeiro. Hoje, essas funções se diluem numa proposta de banco múltiplo, mas o sentimento permanece acrescido de apelos mercadológicos para a modernidade.

Quando cheguei na cidade onde deveria tomar posse, não foi difícil localizar a agência da Organização B. Depois da igreja num extremo da praça, o prédio do outro lado, amplo, com estruturas em mármore, fachada envidraçada, e as letras em dourado não deixava dúvidas: era a Organização B."

Funcionário da agência Curitiba, 13 anos de organização.

"Confesso que o que me atraiu para a Organização B foi o status que o emprego oferecia. Afinal, trabalharia no maior banco do

país e faria parte do melhor grupo de funcionários..."

Funcionária do Centro de Processamento, 11 anos de organização.

"Não tenho medo de afirmar: nós somos os melhores, os mais capacitados, e a concorrência sabe disso."

Funcionário da Direção, 18 anos de organização.

Paralelamente, a imagem de instituição sólida surgiu e se fortaleceu como marca da Organização B. Gerava confiança nos funcionários e na clientela. Emprestava aos funcionários um sentimento de segurança:

"A Organização B é forte, é maior que nós. A gente passa, mas a empresa fica".

Funcionária da agência de Paranaíba, 14 anos de organização.

Prédios grandes e sólidos simbolizaram, por muito tempo, a confiança que um banco deveria

inspirar. Afinal, a guarda de dinheiro⁴ ou da informação do dinheiro⁵ requer segurança. As pessoas, portanto, depositam não só o dinheiro, mas a confiança em ter o que ele representa seguro, guardado e disponível para eventuais necessidades.

Hoje, com a consolidação do processo de automação bancária iniciado na década de 60, o modelo de banco com grandes prédios começa a dar lugar a outro que prima pela funcionalidade. Segundo Accorsi (1992, p. 41), "com a racionalização e a automatização dos serviços bancários a agência transformou-se em uma loja de todas as empresas do conglomerado, aumentando em muito o seu número de transações. Passou a ter um modelo de agência de atendimento, contando com muitos caixas, maior número de gerentes, agora expostos, e maior área de atendimento. A retaguarda, encarregada dos serviços contábeis, foi deslocada para núcleos que centralizam várias agências". Havia uma tendência, que já começava a se firmar, de transformação das agências e prédios bancários em pontos de venda, verdadeiros supermercados

⁴ Mercadoria que para os bancos é um fetiche, um fim em si mesmo; mas para o cliente bancário incorpora outros significados como a realização material dos sonhos, por exemplo.

⁵ A informação se materializa nas aplicações financeiras, nas transferências automáticas, em que o dinheiro não aparece mais como mercadoria tangível, mas como simples dado informativo.

de produtos financeiros, estruturadas sob as modernas técnicas de merchandising.

No período em que realizamos a pesquisa, a empresa se movia, buscava se adaptar a novos e difíceis tempos, e isso inquietava os funcionários. Havia o risco de a empresa perder a sua identidade e esfarelar-se em múltiplas atividades. Essa postura era vista com desconfiança, como ameaça à solidez. Sem solidez, a segurança deixaria de existir. Outros fatores também influenciavam essa insegurança que detectamos na pequena e na grande agência, no Centro de Processamento e nos departamentos da Direção, como veremos mais adiante.

Mesmo assim, o conceito de grandeza e superioridade permeava o discurso dos funcionários em todas as entrevistas realizadas, ora nas manifestações racionais, ora nas expressões não verbais, como entonação, um encolher de ombros, um sorriso irônico ao se referir à concorrência, etc. Essa crença vinha certamente dos rígidos critérios de seleção, dos esforços de treinamento e dos incentivos à ascensão na carreira.

O ingresso por concurso público, reconhecido interna e externamente como transparente e democrático, diferenciava o funcionário da Organização B dos de outras

empresas públicas e privadas, reforçando a noção de superioridade.

Entretanto, a seleção por concurso em períodos críticos e recessivos, como o que vivíamos há mais de uma década, gerava uma procura muitas vezes superior à existência de vagas. Isso acabou por forçar uma seleção mais rígida, que trouxe para o interior da organização muitos novos funcionários, dotados de qualificação superior à exigida para sua função.

Essa inadequação entre formação e função teria sido, entre outras causas que veremos adiante, responsável por posturas de insatisfação profissional, acomodação e niilismo. Essa última postura, vale ressaltar, não se apresentava com intensidade nos novos funcionários, mas principalmente naqueles com 15 anos ou mais de empresa e que nunca se sentiram valorizados.

Mas o concurso, ressaltemos, era mito inatacável. Como ilustração, podemos citar o episódio ocorrido no certame realizado em 1991/1992: após a divulgação do resultado da etapa realizada no Distrito Federal, alguns funcionários localizados em algum ponto da estrutura se deram ao trabalho de identificar os primeiros classificados, em uma relação ordenada de forma alfabética. Com a constatação de que havia coincidência de sobrenomes entre os primeiros 20 classificados, logo acabaram por

identificar, como donos desses sobrenomes, o chefe de gabinete da Diretoria de Recursos Humanos, o chefe da divisão responsável pela elaboração das provas e mais o gerente de uma agência do DF.

A divulgação da "pesquisa" foi automática e se utilizou de todos os recursos disponíveis: telex, fotocópias, fax e a rede de correio eletrônico.

Da surpresa da acusação, os funcionários evoluíram para um estágio de profunda indignação e revolta. Afinal, um dos alicerces da cultura da Organização B estava sendo implodido.

"De repente, até parentes próximos começaram a questionar minha aprovação no concurso que fiz há mais de 10 anos. Todos pareciam duvidar de minha capacidade. Faziam piadinhas sobre quem teria sido meu padrinho. Não deu para aguentar...".

Funcionário de Agência em Brasília, 11 anos de organização.

Com a acusação de fraude, a diferenciação que caracterizava o sentimento de superioridade perdia seu nexos.

"Agora estamos no mesmo saco, no mesmo lugar comum de todos os que entraram nos seus empregos pela porta dos fundos. Quem vai acreditar que o concurso da Organização B é sério, é honesto?"

Funcionário de Agência em Brasília, 10 anos de organização.

Nem mesmo as punições exemplares (demissão por justa causa para o chefe de gabinete; demissão sem justa causa para o chefe de divisão; destituição do cargo, por omissão, para o chefe do departamento responsável pela seleção) e a anulação das etapas até ali realizadas conseguiram apagar a mancha que se fixou à imagem do concurso da Organização B.

Outro valor compartilhado por toda organização era o da *honestidade*, de princípios e de propósitos. A empresa era honesta, porque cumpria irrestritamente a lei, porque atuava com seriedade e com ética num mercado muito acirrado. Porque espelhava honradez nos seus compromissos e era transparente na sua relação com a sociedade. Seus funcionários eram, portanto, honestos e carregavam essa boa fama: eram bons pagadores, bons planejadores das suas próprias vidas, corretos e éticos no relacionamento organizacional e social.

A grande maioria das entrevistas revelou esse valor como um dos característicos da empresa. Porém, como um funcionário entrevistado revelou:

"As pessoas tentam ser honestas, porque são obrigadas. Quem sai da linha é punido... a instrução é bem clara".

Essa declaração atçou antigas indagações do pesquisador: o concurso seria tão perfeito que, além de selecionar os funcionários pelo índice de conhecimento, selecionaria também os melhores cidadãos? Certamente que não. Então, como o valor da honestidade e da boa ética se espalhou por praticamente toda malha organizacional? Essa primeira contradição nos levou a aplicar um conceito ainda pouco utilizado nas análises organizacionais, sempre tão marcadas pelas abordagens positivistas que já se contentariam com a constatação. Como pretendíamos ir um pouco além do óbvio, do facilmente observável, encontramos no conceito de *mediação*, entendida como a aliança entre as restrições (coerções) e os privilégios oferecidos ao indivíduo, uma forma de explicar o porquê de determinadas posturas organizacionais.

Desde que era aprovado no concurso, o funcionário passava a ser visto como patrimônio da empresa - o seu maior patrimônio, como pregava o discurso institucional -, suas atitudes eram extensões das atitudes organizacionais. A empresa emprestava ao funcionário a sua grandeza, o seu status, mas exigia atitudes compatíveis. Impunha uma linha de conduta que devia ser cumprida. O não cumprimento, mesmo que parcial, podia ser "passível de exame sob o aspecto disciplinar" (vide capítulo 2).

A formalidade revelou-se outro traço significativo numa empresa burocrática, hierárquica, onde havia normas para tudo. Na Organização B, a velha máxima de que "vale o que está escrito" ainda imperava, apesar dos esforços recentes que visavam desemperrar a máquina administrativa e operacional e torná-la suficientemente ágil para os desafios da mudança.

A observação participante, em todas as dependências pesquisadas, detectou o caráter formal que envolvia os relacionamentos entre funcionários e entre estes e a clientela. Embora, às vezes, o relacionamento pudesse parecer informal, descontraído, via-se por trás toda uma estrutura formal a reger as atitudes e as tomadas de decisão. O próprio pesquisador, ao iniciar suas observações nas dependências da Organização B, deparou-se com a força desse valor.

Após ligar para o departamento de formação do pessoal, pedindo informações sobre como proceder para realizar pesquisas no interior da empresa, fomos informados por um funcionário de que bastaria nos dirigirmos às dependências selecionadas, identificarmo-nos como funcionário e expor as razões de nossa pesquisa. Assim procedemos na agência de Estrela D'Oeste (SP). O gerente nos recebeu incrédulo e defensivo; exigiu, além da carteira funcional, nomes e telefones no departamento e na agência que controlava a folha de pagamento. Fez-nos esperar mais um dia. Nesse dia, relutou, ainda, em nos proporcionar acesso aos funcionários. Só após muita insistência, acabou permitindo as entrevistas e a observação, porém com o acompanhamento do auxiliar da gerência.

Depois de novo contato com o departamento de formação, foram-me fornecidas cartas de apresentação. As facilidades que se seguiram, com livre acesso a outras dependências, quando fomos muito bem-recebidos, atestaram que a formalidade abre portas na empresa.

Outro valor, já mencionado em outras pesquisas, também surgiu nas entrevistas por nós realizadas, embora detectemos falhas na sua análise e observação: a *sociabilidade interna*, sempre glorificada como um fenômeno da cultura da empresa.

A sociabilidade, para nós, deve ser vista à luz das contradições que encerra e oculta, como o caráter individual da carreira, as disputas internas por cargos, o jogo de interesses, as idiossincrasias do poder. Ela também aparecia como uma das exigências mediadas, visando o bom andamento da organização. Por isso, tendia a ocorrer apenas no âmbito da empresa. Raramente extrapolava as barreiras físicas da Organização B. Lá fora, o individualismo, sempre tão negado, mas quase sempre seguido, imperava. Apenas nas chamadas agências de grande rotatividade de funcionários, como era a agência de Paranaíba (MS), e certamente por uma questão de sobrevivência, a sociabilidade se manifestava na forma como queriam nos fazer acreditar que existia. O que quase sempre presenciemos foi uma socialização corporativa, voltada para o interior do grupo, nas agências e nas associações de funcionários.

Em sua pesquisa de mestrado, Eboli (1990, p. 208 e 209) considerou esse traço como "sustentáculo das relações de trabalho", como fonte integradora que superava focos de insatisfação pessoal e profissional. Não podemos negar sua importância, mas temos que levar em conta a ação mediadora e coercitiva da empresa que, vale frisar, sempre exigiu tal postura. As correspondências, as normas, o discurso comunicativo, constantemente apelavam para a união, para a importância de somar e não dividir.

Pergunta específica, que constava de nossas entrevistas, procurava captar, a partir da história de cada funcionário, os conflitos mais frequentes no interior da empresa e as formas de superação. O que apreendemos foi uma predominância de problemas gerados pelo mau relacionamento, com colegas ou chefias, superados não pelo alto grau de sociabilidade, mas por outro traço marcante da organização, a *mobilidade*. A solução vinha com a transferência para outro setor, outra dependência, mas a mágoa e o ressentimento permaneciam, conforme atestavam as declarações verbais e não verbais obtidas junto aos funcionários.

"Conflitos? Nunca soube de algum com solução. Quando tomei posse, havia um clima pesado na agência em razão do descomissionamento de um chefe. Logo, esse ex-chefe pediu transferência. Depois, eu mesma só consegui me livrar de uma crise com o gerente com a transferência."

Funcionária da agência Curitiba, 18 anos de organização.

A mobilidade, embora regrada pelos normativos internos, era incentivada. Diria até que era a saída organizacional para a superação dos

conflitos e das diferenças. Era também o início e o fim do processo de desterritorialização. Processo esse que começava no ingresso do funcionário nos quadros da empresa (embora existisse na época da pesquisa política que visava aproveitar o funcionário na localidade de origem). Durante muito tempo, a posse se dava em localidades muito distantes daquela em que o funcionário se havia inscrito. Não era raro encontrar funcionários do Rio Grande do Sul trabalhando no Amazonas, outros de São Paulo servindo no Centro-Oeste e vice-versa.

Sob o discurso de que havia mais aprovados no sul e mais vagas no norte e nordeste, a empresa exercia seu poder de, ao arrancar o funcionário de seu universo, de suas raízes, mais facilmente integrá-lo à organização. Esta passava a ser o único referencial. Era, em suma, o que Pagès definia *como "o conjunto de mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais em destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização..."* (1987:119).

Mas esse movimento ocorria de forma perpétua na organização. Só através dele se ascendia aos postos da carreira. Embora houvesse exceções, essa era a regra. Vale a pena ler e avaliar esse texto que foi publicado na revista

destinada aos funcionários, número 47, de janeiro/fevereiro de 1975, à página 19:

Rodízio natural

A ascensão do funcionário na hierarquia administrativa mudando de localização apresenta uma série de vantagens:

1. Diversifica experiências: O administrador entra em contato com situações diferentes (economia, clientela, sociedade, funcionalismo, etc) e, com isso, enriquece seus conhecimentos.
2. Reduz o rodízio no final de carreira. Após certa idade, condicionamentos pessoais e de família (filhos em escolas superiores, casa própria, etc.) dificultam as mudanças de agências. Mas se ele já tiver passado por várias, as necessidades de transferência são menores no final de carreira.
3. Estreita a colaboração. Como o subgerente sabe que para ser gerente terá de ir para outra agência e que a escolha dependerá dos resultados de sua atuação e capacidade, procurará trabalhar em estreita união com o gerente de sua agência atual que, consciente disso, lhe delegará mais atribuições, treinando-o para a futura posição. O mesmo se pode dizer

do subgerente em relação ao chefe que o substitui.

4. Estimula a criatividade. A permanência prolongada no mesmo ambiente de trabalho esgota a capacidade criativa dos indivíduos, com a tendência natural de cair na rotina. Há duas causas para a acomodação: a- a eficiência conduz à organização e esta à rotinização; b- o esforço individual diminui ante as resistências normais a todo processo de inovação, isto é, a pessoa simplesmente se cansa de lutar.

5. Preserva a autoridade. Tendo feito toda a carreira num mesmo grupo, o chefe não pode evitar o envolvimento emocional em quase todos os problemas de seus subordinados. A amizade pessoal impede-o muitas vezes de tomar decisões imparciais e isso compromete sua autoridade. O mesmo se pode dizer do administrador em relação aos clientes.

6. Evita posições híbridas. Há dificuldades de o administrador desligar-se da posição anterior, quando a ascensão foi feita num mesmo ambiente. Um gerente, por exemplo, que foi subgerente da agência tem a propensão de continuar tomando decisões afetas à subgerência (inclusive por pressão dos subalternos) tornando ineficientes ele próprio e o seu subgerente.

O rodízio natural e a carreira escalonada, empregados juntos, têm ainda a vantagem comum de reduzir os riscos de seleção -porque

os administradores são testados sucessivamente em posições de maior responsabilidade e em situações diferentes- e de dilatar o nível de competência, ampliando a vida funcional útil do funcionário, ao impedir a acomodação.

Nota-se que o trabalho ideológico do discurso privilegiava as vantagens (para a organização e para o indivíduo), mas escondia a verdadeira razão de tal mobilidade perpétua: a de que, assim, todas as referências de que o funcionário passaria a dispor para se situar em suas relações, seriam relativas à Organização B. Por isso, não era raro ouvir-se nas conversas entre os funcionários expressões como "contemporâneos do concurso x", "colegas da agência tal, no ano tal", etc. A organização, aqui, também aprisionava em nova esfera o tempo e o espaço.

A tradição da empresa, com quase 200 anos de atuação, forçosamente teria de criar uma cultura tradicional, que se manifestava na permanente alusão ao passado de maior banco rural do mundo, maior instituição financeira da América Latina, banco marcadamente social, fomentador do desenvolvimento e do progresso. Essa visão ainda prevalecia, embora muitos funcionários já tivessem interiorizado valores da nova postura de banco múltiplo, dando a entender

que os funcionários não aceitariam passivamente a mudança. Esta era vista com desconfiança, como uma maneira de enfraquecer a instituição, para torná-la vulnerável aos ideais privatizadores dos governos. Daí, o surgimento de movimentos de defesa da organização, que buscavam resgatar o papel perdido de agente financeiro do governo, de instrumento de ação social.

Os funcionários se dividiam sobre a defesa da organização. A maioria não via com bons olhos a defesa da Organização B pelos próprios funcionários, porque podia ser vista como uma simples defesa corporativista de seus interesses. Contraditoriamente, comungavam da ideia de que os interesses da empresa eram os dos funcionários e vice-versa. Há, portanto, uma interiorização de objetivos, oriunda certamente de períodos de grande paternalismo institucional, mas, principalmente, da disseminação cultural via comunicação interna e programas de treinamento.

Ainda sobre a defesa da instituição, os funcionários a apoiavam, como contraponto ao silêncio da direção, no enfrentamento de críticas e informações distorcidas que surgiam em profusão na imprensa e que, invariavelmente, associavam os empregados à figura dos marajás.

"A Organização B dá a impressão de querer se esconder. Acho que isso atesta sua perda de força e influência. Como funcionário, fico impotente diante das críticas."

Funcionário da agência Curitiba, 15 anos de organização

"Não sei se defender a Organização B ajuda ou atrapalha. O que parece é que nós estamos defendendo antes o que eles chamam de nossos privilégios do que a Organização B."

Funcionária da agência Estrela D'Oeste, 13 anos de organização

Certamente esses ataques tinham seu alvo nas políticas de salários e benefícios. Essas, como valiosas ferramentas de mediação, historicamente eram bem aceitas pelos empregados. Em quase todas as entrevistas foram apontadas como razões para o ingresso na empresa. O sentimento de que os salários e benefícios não encontravam parâmetro no setor financeiro, fazia do funcionário um ser fiel à organização. Dificilmente ele a deixaria. O aconchego da casa era bem melhor do que a selva ruidosa lá de fora. Note-se que havia também um sentimento de que todos os que saíram da organização se deram mal,

diferentemente dos que ficaram e ficarão até a aposentadoria, abrigados sob “teto seguro”.

"Quando fiz concurso para a Organização B, fiz também para mais quatro outros empregos. Passei em todos. Mas os que mais me entusiasmaram foram os concursos da Organização B e o de outra Organização B estatal. A diferença no salário não era muita, mas a Organização B me oferecia uma carreira mais justa, mais benefícios, assistência médica, segurança e a certeza de que não encontraria empecilhos políticos para ascender."

Funcionário do Centro de Processamento, 34 anos de organização.

As entrevistas também procuraram definir os perfis valorizados e renegados no interior da organização. Para facilitar a exposição denominamos de perfil do herói e perfil do vilão organizacional. Foi interessante observar que os perfis estavam impregnados dos valores e crenças da cultura.

"O que mais me odeia são os bajuladores, os que não fazem nada. Aqueles que usam e abusam do fato de serem funcionários".

Funcionária da Direção, nove anos de organização.

O vilão organizacional era aquele que traía a confiança dos colegas e da empresa; utilizava-se dela em benefício próprio; era desonesto; antiético; autoritário; ditatorial; funcionário relapso, que se aproveitava dos outros; o que "não vestia a camisa"; o que marcava passo na carreira; o "puxa-saco". Vale ressaltar que esses atributos não surgiam numa única pessoa; eram somatórios de opiniões.

"Foi um chefe, só um, mas foi marcante o seu exemplo. Ele mandava com autoridade, pois conhecia tudo dos serviços. Era também muito democrático. Gostava muito de ouvir os funcionários"

Funcionária da agência Curitiba, 17 anos de organização.

O herói, por outro lado, era aquele que dominava e conhecia os serviços; era correto; ativo; amigo, mais que colega; era franco; jogava limpo; era justo; exigente; sabia captar as potencialidades dos funcionários; era criativo; vivia para a empresa; ascendia merecidamente os degraus da carreira.

Contraditoriamente, funcionários com características do herói organizacional nem

sempre eram reconhecidos pela organização, o que fazia concluir que o jogo do poder, das influências políticas dentro da empresa era regido por normas submersas à cultura, que deixava transparecer certo grau de coletivismo, mas era guiada, como a sociedade por um todo, pelo individualismo (VELHO, 1987).

Preocupamo-nos aqui em expor os valores básicos, as crenças difundidas na empresa, de forma a possibilitar visão, ainda que parcial, da complexidade da cultura da empresa. É certo que o trabalho foi influenciado pelo contexto de mudanças, pela incerteza do futuro que acometia e ainda acomete os funcionários. Como já dissemos, as expressões e atitudes revelaram muito mais que as palavras ditas. Nas conclusões, tiradas a partir da confrontação hipóteses/resultados, voltaremos a discutir os valores da cultura organizacional, comparando-os com o discurso da comunicação interna.

A instância da admissão

O momento de socialização, quando ocorre a integração do indivíduo à organização, é crucial para a reprodução do universo simbólico, para a transmissão de valores e crenças aos novos membros.

No caso da Organização B, a admissão era antecedida de uma bateria de exames que iam desde o teste de conhecimento e aptidão do concurso ao estágio probatório de 10 meses, passando pelos exames médicos de rotina. Invariavelmente o funcionário era submetido àquele processo de desterritorialização que mencionamos no item anterior. A posse, em suma, marcava o início da moldagem do indivíduo não só às técnicas que necessitaria para bem desempenhar sua função, como também aos valores e comportamentos desejados.

É na posse que começa a ocorrer a ideologização do funcionário. Historicamente, vinha acompanhada de trotes, como "pintar carbono", "juramento sobre o livro de instruções", "assinatura da revista interna", "assinatura de papéis em branco (que invariavelmente viravam alusões a doações de salário)", etc. Essas brincadeiras serviam para quebrar as barreiras que porventura ainda existissem entre o novo funcionário e os que já se encontravam trabalhando.

Por muito tempo, a posse de um novo funcionário foi sinônima de alegria nas agências. Havia a apresentação formal a todos os demais colegas, depois o funcionário era recebido pelo gerente que o designaria a um chefe de setor. A iniciação era feita de maneira direta, oralmente,

com os serviços sendo ensinados na base da transmissão da experiência adquirida ao longo dos anos. Paralelamente ao conhecimento dos direitos e deveres, que sempre foram apresentados de forma escrita, o funcionário era aconselhado e estimulado a seguir os bons exemplos dos demais colegas.

Na época da pesquisa, o funcionário empossado raramente era apresentado a todos os seus futuros colegas e o processo de iniciação se dava via treinamento a distância, através do curso Introdução à Organização B. No programa, a apresentação sumária da Organização B e suas funções, das vantagens e dos deveres, dava a tônica do que se esperava do iniciante. Depois, já não havia mais espaços para as brincadeiras.

Dois depoimentos são bem ilustrativos dessa racionalização havida no processo de socialização interna.

"Meu início na Organização B não podia ser melhor. O que mais me impressionou foi o administrador do edifício me receber e dizer que a Organização B estava precisando de mim".

Funcionário da agência Curitiba, 24 anos de organização.

"No dia da posse, esperei mais ou menos uma hora até a chegada do chefe. Ele chegou, mal me olhou, apenas disse: mais um, que bom! Fui informado que iria trabalhar de digitador na gravação, a secretária me encaminhou para lá, outro chefe me recebeu, me apresentou sumariamente aos outros funcionários que mal responderam. Sentaram-me em frente a um terminal, deram-me um manual de instruções para operá-lo. Uma pilha de cheques furados para brincar com eles. E só. Dois anos depois, me ofereceram a possibilidade de fazer o curso de introdução aa Organização B. Achei que estavam brincando comigo."

Funcionário do Centro de Processamento, cinco anos de organização.

Com a racionalização, a empresa parecia perder muito de seu poder de sedução, mas reafirmava seu poder mediador de dar e exigir. Desde o início o funcionário aprendia que nada era gratuito, e que seria necessário provar diariamente seu valor e sua capacidade.

Enfim, como afirma Fleury (1989,23): "os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais".

O jogo interno do poder

Quanto ao poder na organização, a observação e as entrevistas atestaram que era exercido das mais diversas maneiras. Apesar da existência de cursos voltados para formação administrativa, que procuravam, respeitadas as diferenças, criar um modelo de gestão mais ou menos uniforme, o que vimos foi uma variedade razoável de tipos de gerências e chefias, embora predominasse, ainda, as voltadas para a tarefa. A análise das entrevistas e das observações nos permitiu concluir que as deformações no uso do poder provinham muito mais das idiosincrasias dos chefes, do que do modelo de gestão proposto, que previa participação e delegação de funções.

No capítulo anterior, vimos que embora a hierarquia exercesse seu poder legal, outros focos de poder estavam igualmente ativos na organização: o poder do gerente, o poder regional do superintendente, o poder do chefe imediato, o poder sindical, o poder informal de líderes os mais diversos.

Pagès nos explica muito bem que "o poder não se localiza apenas nas relações entre acionistas e trabalhadores, entre a direção geral, administradores e seus subordinados, mas se enraíza na prática cotidiana da organização" (1987, p. 98). E também nas políticas de recursos

humanos que, para Pagès e seus companheiros, são práticas ideológicas. Isso evidencia o que já afirmáramos quando tratamos do referencial teórico: que a ideologia não está isolada. "Ela é o registro que dá sentido aos outros registros da prática da organização, do econômico, do político, do psicológico com os quais ela se fecha e se articula" (1987, p. 99).

Da mesma forma, o conceito de mediação permite estudar a subordinação do indivíduo à organização sob o ângulo das vantagens de toda a espécie que esta lhe concede. Além da mediação, outras formas de manifestação do poder organizacional contribuem para a integração do homem aos princípios da empresa: a abstração, que reduz o conjunto das relações à lógica abstrata do dinheiro; a objetivação, que confronta cada um na medida da sua utilidade; a desterritorialização (de que já tratamos), que separa o indivíduo de suas raízes, a fim de torná-lo mais receptivo ao código organizacional; e a canalização, que transforma a energia em forma de trabalho, através da carreira (1987, p. 99 e 100).

Das raízes do vínculo

"Nós somos a Organização B. A Organização B é a gente." - Funcionária do Centro de Processamento, 10 anos de organização.

De todas as manifestações surgidas nas entrevistas e vivenciadas pela observação, as que mais causaram indagação foram as que atestavam o nível de vinculação dos funcionários com a organização. Os laços que marcavam essa vinculação não podiam ser apenas considerados sob aspectos morais, ideológicos ou econômicos. Aqui, necessitamos de um referencial psicológico, de forma a não abordarmos o assunto apenas superficialmente.

Sabe-se já que o processo de desterritorialização é um dos responsáveis pela relativa homogeneidade de visões e opiniões sobre a empresa, pois ao afastar o funcionário de seus referenciais históricos, mais facilmente transmite a ele seus códigos. Acontece também de o funcionário apegar-se à organização como única forma de referência.

Entretanto, a compreensão de organizações tradicionais e mais ou menos estáveis requer o uso de mecanismos presentes nas relações interpessoais e que têm sido explorados principalmente pela psicanálise. Como afirma Prestes Motta (1991, p. 6): *"categorias como projeção, introjeção, identificação, imaginário e recalçamento são essenciais para tornar inteligível a cena organizacional"*.

Assim, veremos que em empresas do porte da Organização B, o discurso institucional ajudava a construir nos funcionários uma imagem de organização como *"grande símbolo do poder, que não se personaliza em donos ou chefes"* (MOTTA, 1991, p. 6).

A comunicação interna aparecia aqui como uma das instâncias responsáveis pela difusão dessa visão. Ao não identificar os atores sociais; ao se referir em suas matérias apenas a órgãos ou departamentos; ao evitar, de todas as formas, o *"culto à personalidade"*, o discurso comunicativo reforçava a ideia da Organização B acima de tudo e de todos, como única fonte de poder. Isso ajuda a explicar o fato de, para os funcionários de agências e Centros de Processamento, a Direção Geral não ter rosto, não ter gente. Em muitas das respostas surgia a expressão: *"aquele pessoal da Direção Geral - note-se a referência a pessoal como 'massa' - não sabe como se trabalha aqui"*; ou *"antes de ir à sede da Empresa, sempre achei que a Direção Geral se limitava a prédios, organogramas e cérebros. A gente não consegue imaginar que tem gente igual a nós trabalhando lá"*.

Essa separação, como nos diz Motta, é bem-vinda já que ocorre aí uma diferenciação sutil, porém fundamental, no que se refere ao objeto da ação do Ego individual. *"Quando existe a*

personalização, predomina a 'castração' pelo pai, no sentido freudiano. Quando não, trata-se de uma identificação de tipo materno..." (MOTTA, 1991, p. 6).

A Organização B, pode-se afirmar, passava essa imagem da mãe, ao mesmo tempo autoritária e protetora. Entretanto, convém notar que, apesar do discurso hegemônico banir a personificação, internamente ela ocorria em todas as instâncias. Começava na figura do presidente, que no momento de sua gestão tinha o poder de apontar rumos, métodos, visões e discurso. Também a Direção Geral, com seu poder instituinte de gerenciar e normatizar, de abrir caminhos e de barrar iniciativas. E descia ao nível das agências, onde o gerente geral dava a tônica do trabalho diário.

Pesquisa realizada no início dos anos 1990, encomendada pela Organização, acerca de sua comunicação interna, também abordou aspectos ligados à imagem interna da Organização B junto aos funcionários (IBEC, 1991, p. 53-57). Tratando do que eles denominaram "*imagem fragmentada*" da Organização B, detectaram que essas imagens eram ditadas por sentimentos de "*distância, abandono e de reação aos dois sentimentos anteriores*".

O que aqueles pesquisadores apontavam como sendo atributos ligados à Organização B

(imagem do *"pai-patrão"*, por exemplo), nós avaliamos, a partir do material levantado nas entrevistas e nas observações em dependências da empresa, como atributos ligados, apenas, a alguns elementos organizacionais, como presidência, direção, gerências e chefias. A personificação nessas instâncias protegia a grande mãe. Os conflitos tendiam a ser tratados como insatisfações com chefes e estruturas; a Organização B tendia a ser preservada.

"Quando eu vejo esses presidentes nos atacarem como corporativistas, como improdutivos, como incompetentes, eu sei que eles falam por eles e não pela Organização B".

Funcionário da agência Curitiba, oito anos de organização.

Note-se também que nos momentos mais críticos da organização, marcados por greves de mais de 20 dias (como a ocorrida em abril de 1989), em todos os momentos, em assembleias, em passeatas, no discurso sindical, o adversário, o inimigo não era a Organização B, mas *"essa direção que aí está"*, *"essas raposas que colocaram para tomar conta do galinheiro"* (O CEBOLÃO, 1989).

Essa preservação da mãe-organização pode ser explicada pelos vínculos criados entre ela e o funcionário:

"Assim ocorrendo, a organização é perpetuada pelo indivíduo, tanto por motivos racionais, quanto por motivos de ordem mais profunda, que passam despercebidos no nível da consciência. A tendência da organização é tornar-se fonte de angústia e prazer. É este um dos aspectos mais notáveis de seu poder, sua capacidade de influenciar o inconsciente" (MOTTA, 1991, p. 7).

O poder organizacional em qualquer tipo de organização se viabiliza pelos sistemas de controle, pelas normas, pelos mecanismos repetitivos da rotina, pela distribuição do espaço e do tempo e pelos processos de avaliação. Assim tornava-se mais fácil a tarefa de canalizar a energia dos funcionários para a produção, o lucro e, no caso da Organização B, a prestação de serviços à sociedade. O funcionário tendia a ver tudo como se tivesse sido sempre assim, daí não havia porque questionar.

Motta (1991, p.7) nos alerta que:

"implícita na teia do poder está a malha fina da luta pelo reconhecimento, já que a consciência de si nasce basicamente do desejo, e, mais especificamente, do desejo de ser desejado, isto é, do desejo de reconhecimento. É sendo reconhecido pelos outros que existimos. Como a

organização não reproduzia a situação extremada do senhor e do escravo, era possível a cada um encontrar no interior da distribuição de papéis, os elementos para o seu reassseguramento".

"A Organização B emburrece as pessoas. faz com que elas fiquem sizudas, amargas, sem maleabilidade, sem postura de transformação. Mas ninguém larga a Organização B, o emprego, o salário, a carreira. Eu mesmo, confesso que balancei quando a Organização B estimulou a demissão voluntária. Mas acabei ficando. Mais pelo que a Organização B me oferece, do que pelo que ele me tira."

Funcionário da agência Curitiba, 14 anos de organização.

O que a Organização B oferecia podia ser a identidade, a afirmação do Ego imaginário em Ego ideal. A Organização B se apresentava como o *locus*, onde cada um dos funcionários tentaria realizar seus projetos e desejos. Na época, as organizações já se apresentavam como o único lugar onde essa tentativa podia ocorrer.

"Tem horas que sinto que estou preso aa Organização B. Isso me dá medo. Penso, o que

vai ser de mim quando me aposentar? Acho que deveria fazer uma faculdade, procurar uma carreira. Mas no fundo, estou acomodado. Gosto do trabalho, dos colegas, do ambiente da Organização B, e afinal, ainda posso ser gerente um dia."

Funcionário da agência Estrela D'Oeste, sete anos de organização.

Ocorria aí uma forma de duplo aprisionamento:

"Os indivíduos, membros das organizações, acham-se prisioneiros das estruturas organizativas do trabalho, e também, de sua própria conduta. Não há alternativa para o dever de mostrarem saber o que dizem, fazerem o que devem e serem perseverantes em suas ações. Nunca devem e nunca podem perder a 'pose'; devem dar provas de coerência e persistência de seus pensamentos. É esse comportamento mascarado, cheio de símbolos, que Vitor Thompson (in *Moderna Organização*, Rio, Usaid, 1967) chama de 'dramaturgia', e que, na realidade, orienta-se para a preservação da identidade social e para o bom funcionamento das organizações" (MOTTA, 1991, p. 8).

A organização exercia ainda uma ação de recalçamento e ocultamento, recusando considerar os ímpetos e iniciativas, instituindo uma

linguagem própria, canalizando os desejos individuais para o trabalho eficaz e eficiente, dividindo os agentes no espaço e no tempo e introduzindo no sistema pré-consciente-consciente as representações que iriam tomar o lugar das representações recalçadas, isto é, chefe, empresa, divisão, organograma e filosofia da organização, tomando o lugar do desejo (MOTTA, 1991, p. 9).

Tudo na Organização B nos parecia levar à instância da dissimulação, do ocultamento, do mascaramento. Pregava-se e instituía-se um discurso corporativista marcado pelo coletivismo, pela negação do conflito e da competição. Os agentes, nas racionalizações, nunca estavam competindo, não estavam interessados nos cargos disponíveis; pensavam no coletivo antes de pensarem em si mesmos.

Na prática, porém, lutavam desesperadamente pelo reconhecimento organizacional, pela ascensão, pelo domínio, pelo status. Quando não conseguiam, ou quando não estavam no lugar certo para conseguirem seu intento, tendiam a perder o rumo, o interesse no trabalho, tendiam a desconfiar da capacidade da Organização B em reconhecê-los, e pior, tendiam a desconfiar da própria capacidade.

Por isso, não era raro encontrarmos na Organização B um segmento de funcionários que parecia destituído de toda e qualquer dedicação e

ambição, numa postura muito semelhante ao niilismo.

"Eu já vesti a camisa desse banco, afinal amo essa casa, foi meu primeiro e único emprego. Mas como não sou puxa-saco, nunca tive chance. Todos que chegaram depois de mim já estão comissionados. E eu aqui. Os chefes nunca reconheceram minha capacidade."

Funcionário da agência Curitiba, 24 anos de organização.

"Só estou contando os dias para me aposentar. Não espero mais nada da Organização B. Acho que também ele não espera mais nada de mim."

Funcionário da agência Paranaíba, 29 anos de organização.

E não só essas declarações espelhavam essa ambiguidade. A maioria dos funcionários entrevistados deixou transparecer, numa ou noutra resposta, num ou noutro gesto, seu sentimento de amor e ódio para com a Organização B. A organização, ainda segundo Motta, era *"objeto de identificação e amor, fonte de prazer e energia. O indivíduo tornava-se dependente. Ele precisava da organização não apenas em termos de sobrevivência material, mas*

também em termos de identidade " (MOTTA, 1991, p. 11)

Para Motta:

"a razão da conformidade não é mais a obediência nem o medo da castração, mas o amor, a perseguição do sucesso para obtenção do amor organizacional materno e o medo angustiado da perda desse amor, via marginalização, perda de espaço, papéis, 'ser colocado na geladeira'..."

A organização tem o poder mediador de levar os indivíduos a uma identificação com ela, canalizando as energias individuais ao conflito da busca do prazer agressivo e da angústia da morte reprimida. Por isso, Bonetti e Gaulejac afirmam que os membros de organizações como a que pesquisamos estão condenados a vencer.

Ainda sobre o poder mediador de dar e exigir, reprimir e proteger, é interessante notar que, na estrutura da Diretoria de Recursos Humanos da Organização B havia um departamento de assistência e disciplina: o mesmo órgão que cuidava da assistência, aplicava a punição. A organização, assim, do ponto de vista do funcionário, surgia e se afirmava *"ao mesmo tempo, como aquela que nutre e devora..."*(MOTTA, 1991, p. 11)

A transição cultural

Notamos, ainda, que apesar das racionalizações dos funcionários se aproximarem e se confundirem com o discurso oficial da instituição, existia uma espécie de espírito crítico, oriunda do grande grau de politização entre os funcionários.

Esse espírito crítico, aliado a uma espécie de consciência coletiva, pregava a continuidade das mudanças por que passava a organização. Pregava uma troca da burocracia pela tecnologia; do empirismo pela profissionalização; da dependência externa e interna pela independência.

Mas essas mudanças sempre foram mediadas e avaliadas à luz da cultura tradicional como tendo necessariamente de conciliar a manutenção da identidade com a necessidade de se modernizar. Ou seja, tornar-se rentável e competitivo, sem correr o risco de a Organização B se guiar unicamente pelo fetiche do dinheiro e do lucro (ENQUETE, 1990, p. 43).

Nesse instante da mudança, que no seu bojo trazia sempre desajustes administrativos, que se refletiam nas relações interpessoais, injustiças e ameaças, havia uma tendência muito forte de os funcionários se refugiarem na racionalização dos valores tradicionais e negarem

a mudança. Esse refúgio geralmente se manifestava num recrudescimento do espírito de corpo. Quando os valores básicos estavam ameaçados, geralmente o corporativismo se manifestava mais forte. Era incentivado e conduzido por quem estivesse mais próximo ou mais identificado com o funcionário, *"fosse a direção, fosse o sindicato, fosse quem fosse"* (ENQUETE:1990,43).

O que os funcionários, em suma, na sua maioria desejavam era integrar um banco moderno, com bons e eficazes recursos tecnológicos, que desempenhasse um papel de apoio ao desenvolvimento social, que atendesse bem a seu público, com independência em relação ao governo, que os respeitasse enquanto funcionários e que fosse respeitado pela sociedade.

Isso significava mudança, que mesmo considerada necessária, não é percebida nem aceita por todos, o que gerava o conflito da transição cultural de que tratamos quando definimos cultura. E é aqui que a comunicação interna praticada na empresa começava a mostrar sua incapacidade de captar o momento e de forjar a transparência do debate interno.

Capítulo 4

A comunicação interna na Organização B

Desde setembro de 1993, as atividades de comunicação na Organização B estiveram organizadas em uma Secretaria de Comunicação, diretamente ligada à presidência da empresa. Essa secretaria se dividia em duas coordenadorias: uma de comunicação mercadológica, que englobava as áreas de publicidade, propaganda e promoções, e outra de comunicação institucional, com a assessoria de imprensa e a área de comunicação interna.

Antes, na época em que realizamos nossa pesquisa, a comunicação na empresa estava estruturada em vários órgãos, disseminados pela presidência, pela consultoria técnica e pela área de recursos humanos.

Na época da pesquisa, tínhamos como veículos principais com os funcionários:

- o relatório Mercado, diário e transmitido pelo correio eletrônico, com informações de caráter comercial e destinado preferencialmente a gerentes de agências (pesquisa interna realizada para avaliá-lo apontou que um gerente

já não podia abrir sua agência sem lê-lo);

- o relatório DEB729, diário, com as taxas e tabelas de valores vigentes para aquela data, era veículo de apoio aos negócios, transmitido em rede ou impresso por computador;
- cartas e instruções circulares, de caráter normativo.
- o Boletim de Informação ao Pessoal (BIP), quinzenal, que desde a edição número 453, de 05 de fevereiro de 1993 era apresentado em novo formato, com incremento do uso de cores, de pauta diversificada, mas com a predominância nos últimos anos de temas ligados a produtos e serviços da Organização B;
- suplementos do BIP, BIP Extra e edições especiais;
- Vídeo BIP, video-jornal, de pauta diversificada;

Hoje, a organização conta com uma Diretoria de Marketing e Comunicação e dispõe de vários veículos de comunicação com seus públicos internos, dos quais se destacam:

- Agência de Notícias em tempo real;
- Uma revista bimestral;
- Intranet;

- Televisão com transmissão em broadcast para praticamente todas as agências;
- Boletim Executivo destinado aos administradores;
- Correio eletrônico;
- Impressos avulsos.

Além dos veículos já descritos, em várias dependências eram editados boletins internos, com ou sem a anuência da organização.

Para essa análise da comunicação interna relacionada à cultura organizacional, centramos nossa observação nos veículos que pretendiam incentivar, à época, a motivação dos funcionários: o BIP, o Vídeo BIP, o BIP Eletrônico, os suplementos e edições especiais do BIP e alguns dos veículos produzidos nas dependências da Organização B.

A primeira instância de observação foi a da produção. Para isso realizamos, durante os meses de março e junho de 1990, visitas aos setores mencionados, onde privilegiamos a observação do espaço, a análise de pesquisas e documentos, além de contarmos os funcionários por intermédio de entrevistas não estruturadas.

O que vimos, à exceção do Setor de Multimeios com suas pranchetas de desenho, foi uma prevalência do leiaute comum a outros

setores da Organização B: o mesmo mobiliário, os mesmos arquivos, os mesmos armários, a mesma distribuição espacial, os mesmos códigos de hierarquia (as maiores mesas para os chefes e assim por diante). Também notamos que havia certa informalidade nas relações, quando todos se tratavam por você, havendo, ainda, brincadeiras contidas (havia informação de que a integração, no passado, foi mais forte; no momento da observação, notava-se certo desgaste, após anos de convívio).

O momento da realização da pesquisa - bem no meio do furacão de uma reforma administrativa, que extinguiu órgãos, cargos e funções - revelou-se ao mesmo tempo próprio e impróprio, havendo um clima de insegurança, de medo, de receio, com as pessoas mais reservadas, sonogando informações. Como já expomos anteriormente, as entrevistas nessas condições foram prejudicadas, exigindo uma postura crítica e atenta do pesquisador, principalmente às expressões não verbais.

Junto ao Setor de Publicações, foi possível observar as fases de confecção do Boletim de Informação ao Pessoal (BIP), desde a definição de pauta, redação de textos, programação visual e revisão.

A definição de pauta vinha sendo feita empiricamente, com sobras de edições anteriores,

mais os assuntos prioritários que iam chegando à redação. Há alguns meses não se realizavam reuniões de pauta. A coordenação das edições obedecia a rodízio, permitindo a todos terem domínio completo da edição do boletim. Também havia rodízio na publicação das seções fixas, como "Missão Cumprida", "Registro", "Comissionamento de Administradores" e "Cartas". A impressão era feita nas gráficas da Organização B em Brasília e no Rio de Janeiro, sendo que esta última possuía equipamento mais moderno, e ficava reservada para as edições especiais ou aquelas que necessitassem de melhor qualidade de acabamento gráfico.

O BIP surgiu na primeira quinzena de abril de 1978, pretendendo ser, paralelamente com a revista DESED, mais uma ponte na relação empresa-empregados. De acordo com o parecer DESED-GABIN 77/127, seus objetivos seriam:

"veicular informações de interesse do funcionalismo, particularmente as que se relacionem com a administração e os serviços da Organização B;

- manter seção permanente com notícias da área econômico-financeira, para auxiliar no processo de tomada de decisão dos administradores da Organização B;

- levar até o funcionário, com matéria sempre renovada e cuja divulgação seja de interesse da Empresa, a informação da área profissional e técnica, científica e cultural. Pretende-se, assim, que os fatos da Organização B e do País reflitam-se de maneira dinâmica na administração e no trabalho, incentivando a produtividade e permitindo ao funcionalismo tomar conhecimento da atualidade da Organização B e ampliar seu horizonte de percepção sobre a Casa e o contexto nacional;
- minimizar os boatos que frequentemente ganham corpo entre o funcionalismo, particularmente quando a Direção Geral está procedendo a estudos de interesse imediato do pessoal".

Na primeira edição distribuída aos funcionários predominaram os assuntos de interesse direto do funcionalismo, como revisão de carreiras, promoções, programas assistenciais, estágios, concurso, trazendo, ainda, informações sobre a atuação da Organização B nos mercados do país e do exterior. Uma seção, porém, desde aquele momento se transformou em sucesso editorial: a *"história não escrita da Organização B"*, que consistia em relatos pitorescos da atuação da Organização B e de seus funcionários no dia-a-dia, escritos pelos próprios funcionários.

Nas entrevistas realizadas junto a funcionários de agências e Centros de Processamento, a seção "história não escrita..." foi a mais lembrada. Também a formatação original do BIP, com diversificação editorial, trazendo assuntos considerados "quentes", era referida com saudades (mais uma vez a alusão a um passado seguro, melhor que o presente cheio de incertezas), pois satisfazia às curiosidades dos funcionários, era um contraponto confiável aos boatos, "*era mais nosso*", como disse um funcionário em Curitiba (PR).

Pesquisa realizada em 1983, divulgada no BIP nº 139, da primeira quinzena de janeiro de 1984, apontava que o veículo atendia plenamente aos anseios de seus leitores. Eis alguns dos números mais significativos:

"Razões apresentadas para leitura do BIP: traz informações sobre serviços da Organização B (91%); sobre funcionalismo (95,3%); informações variadas (89,8%); traz novidades (84,6%); as informações são esclarecedoras (91%); traz informações atualizadas sobre modificações introduzidas na Organização B (88%). 98,2% dos leitores consideram objetiva a linguagem do BIP e 84,7% acham as ilustrações sugestivas. A distribuição dos assuntos favorece à leitura -é o que afirmam 91% dos pesquisados, 75,9% consideram a

apresentação gráfica atraente. Apenas 0,3% acham que o BIP deveria ser suspenso. Pela ordem, as seções preferidas dos leitores são: informações das diversas agências da Organização B; notícias gerais, cartas, história não escrita; resenhas culturais (livros, discos, filmes); vagas em agências; movimentação de administradores; e missão cumprida."

Nessa época, mais do que hoje, os signos de coesão, pertinência e integração eram dados, entre outros elementos, pela linguagem comum; pela democracia interna; pela carreira e pelas possibilidades de ascensão; pelo acesso à informação; e pelo prestígio externo da instituição e seu funcionalismo:

"Um desses signos era o BIP. Com sua 'Movimentação de Administradores', permitia o acompanhamento da carreira dos colegas, como exemplo de possibilidades colocadas a todos; com suas 'Histórias Não Escritas', alçava o pitoresco, o particular, à categoria do 'geral'" (IBEC, 1991, p. 43).

A partir de 1986, com a perda da Conta Movimento (Novos Tempos, Nova Organização B), a escalada inflacionária e o incremento dos conflitos nas relações de trabalho, o BIP deixou de ser *do* pessoal para assumir-se *ao* pessoal, tornando-se o porta-voz da direção na comunicação das sanções e das ameaças. Essa

podia ser apontada como uma das razões para a perda de credibilidade do veículo junto a seu público, já detectada em pesquisas de clima organizacional, e confirmada nas entrevistas que colhemos nas dependências da empresa.

Às primeiras edições de BIP Extras, seguiram-se, talvez para salvaguardar a imagem do boletim, as "*Palavras do Diretor*", os "*Boletins da Negociação*", as "*Notas DIREC*". Trocados os nomes, não se cuidou de trocar o padrão editorial inconfundível. Apesar do dinamismo e da preocupação demonstrada pela empresa de dar a "sua versão" sobre os conflitos, o clima de confronto e a concorrência da comunicação oriunda do sindicato fizeram por estigmatizar tais publicações, logo denominadas de "*tubarões*", primeiro porque, como o filme, vinham em série e também porque se associava o nome ao proprietário explorador.

Com essa perda de identidade, um fato era de se esperar: o incremento dos boatos e da oralidade. Na visão dos funcionários os veículos oficiais tinham muito que comunicar nesse processo de mudança, mas nada comunicavam, e quando comunicavam não disfarçavam as tentativas de cooptação.

Um dado, porém, foi significativo: desde a sua criação, o boletim sofreu com a sonegação de informações por outros órgãos da Organização B,

pelo controle, quase censura, que esses órgãos exerciam sobre as informações. Não cabia aos editores do boletim saber e definir o momento da informação; não tinham autonomia para eleger pauta e publicá-la de acordo com a filosofia editorial. No momento em que realizávamos a pesquisa na redação, dois fatos significativos ocorreram, como que para ilustrar a observação:

- só no dia 29.06.90 (três meses depois do início de sua implementação) chegou às mãos da redação o projeto de reestruturação da Organização B, elaborado pela equipe que estruturou o governo Collor no chamado "bolo de noiva", acrescido de uma série de indagações sobre a conveniência ou não de publicá-lo;
- a seção "Livre Iniciativa", que procurava relatar experiências e soluções pioneiras encontradas pelas agências para problemas relativos aos serviços, foi literalmente embargada pelo departamento de organização e sistemas, que já havia normatizado tais iniciativas e operava o controle do processo. Mais tarde, a seção voltou ao boletim, certamente após exaustiva negociação.

Outro grave problema enfrentado pela comunicação na Organização B, além da visível falta de coordenação e da ausência de políticas

que congregassem as atividades de comunicação já detectadas por Almeida (1981), era a falta de reconhecimento por parte dos administradores, da Direção inclusive, das vantagens de uma estrutura sistêmica e de ações sinérgicas, permanentes, de comunicação. Esta, como em quase todas as empresas na época, ainda era vista como despesa, a ser cortada toda a vez em que a situação exigisse contenção.

O discurso que pasteuriza

Um dos grandes dilemas das organizações burocráticas como a Organização B encontrava-se, e ainda se encontra, na administração das diferenças. Nos capítulos anteriores, vimos como a empresa, através dos mais diversos instrumentos administrativos, conseguiu moldar as diferenças de seus funcionários a um discurso hegemônico, que passava a ser também o discurso do funcionário.

Na Organização B, desde há tempos, e também em função da disseminação cultural, o discurso comunicativo transmitia a percepção (equivocada, a nosso ver) de que o "corpo funcional" era uno, indivisível, constituindo "uma grande família".

Como ilustração, vale a pena recordarmos as manifestações de cumprimentos pelo lançamento do BIP, publicadas na seção Cartas do BIP nº5, de junho de 1978:

"Com o BIP, ficamos perto da Direção Geral. O Boletim veio para eliminar os boatos e aproximar nossa grande família. Parabéns."

"A comunicação é a base de todo progresso. O BIP nos motiva. Espero que ele tenha sequência e sucesso."

"Com notícias sintéticas e objetivas, o BIP veio fortalecer os laços entre homem e empresa, contribuindo para o melhor relacionamento de administradores com administrados."

Quanto à linguagem, o BIP a manteve sempre acessível e agradável, seguindo o padrão jornalístico de textos enxutos com no máximo uma lauda. O jargão utilizado, embora não provesse de manual, era típico da cultura organizacional: expressões como "a grande família da Organização B", "funcionários: o nosso maior patrimônio", "a situação exige posturas dignas da tradição e seriedade desta Casa" e outras que faziam parte do ideário da empresa e, como já vimos, eram de alguma forma comungadas pelos funcionários.

Outro exemplo de como a comunicação contribuiu para amalgamar a cultura estava no fato de, no BIP e nas outras publicações da Organização B, não haver menção a nomes de pessoas e funcionários. Esses nomes estavam limitados à seção de cartas, de movimentação de administradores e da relação dos aposentados (Missão Cumprida). No mais, os agentes das notícias eram os órgãos, departamentos, era a direção. Os nomes dos presidentes e de alguns diretores constituíam exceções, mas os verdadeiros agentes da história da Organização B, aqueles que a construíam diariamente, permaneciam anônimos.

Como ilustração, vale lembrar a série "Conheça a direção geral" publicada a partir do BIP nº 6: para o leitor passava-se a informação de que a Direção Geral era formada apenas de quadros num organograma, por departamentos e órgãos e suas siglas (outra característica forte na Organização B, que já se espalhou por muitas empresas públicas e privadas). Mais uma vez, para se evitar o "culto à personalidade", os nomes e as pessoas eram suprimidos da informação.

O Vídeo BIP, que se aproximava do padrão corrente dos vídeo-jornais, também veiculava os símbolos mais arraigados na organização. Se antes procurava valorizar o funcionário, pelo menos um de cada vez, nas suas funções dentro

da Organização B e fora desta, geralmente numa atuação cultural ou desportiva relevante, na época da observação, tal qual seu irmão impresso, era um agente divulgador dos serviços da Organização B.

Mais do que informar, sua função passava a ser formativa, como repassador de cultura e motivador de ações positivas do funcionalismo. Uma análise mais precisa pode ser vista na dissertação de Pontin (1989). Ali, além de avaliar a comunicação videográfica nos seus aspectos formais, nos informava que, para que a comunicação interna alcançasse seu objetivo de harmonizar os objetivos dos empregados aos da organização, os funcionários responsáveis pela elaboração dos códigos comunicativos, aqueles que trabalham nos veículos internos, precisavam estar conscientes dos limites impostos pela empresa, conscientes dos valores, costumes, hierarquia e outros fatores da cultura organizacional.

Nos momentos de crise, a função mediadora da comunicação, como algo que permitia a livre informação, a discussão, mas também, e principalmente, reforçava o caráter coercitivo das regras, afluía com muito maior nitidez nas páginas do BIP e de outras publicações internas já mencionadas. Vale ressaltar que a Organização B era das poucas empresas que, nos

momentos mais graves de seus conflitos internos, procurava dar a sua versão para os fatos, correndo os riscos inerentes ao processo.

Nossa análise da comunicação nessas situações proporcionou ver que o discurso, no início das negociações, era conciliatório, explicativo, exaltador das qualidades do funcionalismo, e que, na medida em que a crise avançava, se ia radicalizando, aumentando os apelos à lealdade, à disciplina, aos compromissos tacitamente assumidos ao se ingressar na Organização B, reforçando-as com as ameaças de sanções.

As contradições e as mediações culturais da organização afloravam nessas situações peculiares: o corporativismo pregado pela organização voltava-se contra ela, mas em seu nome, do espírito de corpo, eram feitos os apelos conciliatórios.

Há, ainda, dados que confirmam que, quando a empresa mais se comunicou, quando mais transparente se mostrou seu discurso, houve a maior manipulação e sonegação de informações: na crise do segundo semestre de 1989, através dos Boletins da Negociação. As contradições entre o discurso interno e o que era repassado para o público externo, via imprensa, foram enormes e estão a merecer um estudo específico sobre o período, como forma de compreender melhor o

poder que a comunicação pode exercer junto aos diversos públicos de uma organização.

O discurso hegemônico, pasteurizador, ao negar as diferenças, tende a se esgotar em si mesmo, tornar-se repetitivo e perder-se no vazio das palavras. Com o incremento das mudanças e o afloramento dos conflitos, pelo menos em alguns momentos da história organizacional, as necessidades de comunicação passaram a serem outras. A transparência passou a ser valor mais que intencional, passou a ser exigência real. Basta recordar opiniões levantadas nas entrevistas por nós realizadas:

"A Organização B hoje não se comunica. As informações chegam atrasadas, já estão sacramentadas. O BIP, por exemplo, basta dar uma folheada e já se viu que não traz nada de interessante."

Funcionário da agência Estrela D'Oeste, 10 anos de organização.

"O BIP hoje não é nada. Não traz nada de interessante. Quer um exemplo? Poderia estar discutindo a reforma administrativa, mas não está." - Funcionário da agência Centro Curitiba, 14 anos de organização.

Com a mudança, mesmo que lentamente, fatores propiciadores de coesão e sinalizadores de pertinência teriam de ser discutidos à luz de valores e conteúdos simbólicos que surgiam de uma nova postura da Organização B. Os funcionários queriam e precisavam ser informados sobre os rumos da empresa. E essa informação eles não vinham recebendo.

As manifestações dos funcionários davam a entender que talvez já não houvesse mais lugar para o discurso homogêneo. A solução para uma nova realidade de comunicação certamente passaria pela incorporação do princípio da segmentação.

Fluxos e refluxos

Na Organização B predominava e ainda predomina o fluxo descendente, com as informações se originando na Direção Geral e sendo repassadas aos funcionários das demais dependências.

Nos veículos como o INF801, o DEB729 e as cartas-circulares, o discurso era o da ordem. Normatizavam-se passos administrativos, estabeleciam-se prazos, informava-se sobre como proceder em determinadas situações, etc. Já os

veículos que procuravam trabalhar na esfera do motivacional, como o BIP, o BIP Eletrônico e o Vídeo BIP, o discurso se limitava ao exortativo: exortava-se o fiel cumprimento da instrução X, exortava-se a manutenção dos princípios organizacionais, exortava-se, exortava-se... Na ausência de informações que realmente orientassem e explicassem o porquê da norma, ou da mudança da norma, a retórica do discurso homogeneizador apela emocionalmente para o racional. Não era de se estranhar a total falta de eficácia na comunicação motivacional: já não havia mais empatia, muito menos credibilidade.

As informações ascendiam na organização somente quando havia pedido expresso de algumas áreas. E mesmo assim essa ascensão de informações se limita ao uso de correspondências oficiais internas. Ou a relatórios de auditoria.

O BIP e outros veículos (pesquisa feita á época sobre o uso do videocassete nas dependências confirmava isso) sofriam ainda outra barreira na estrutura hierarquizada da organização, que constantemente escondia, sonegava as informações. Chefes partidários da ideia de que "quem detém as informações, detém o poder" emperravam o processo comunicativo escondendo literalmente os veículos (edições do BIP, fitas de vídeo, cartas-circulares, etc.), filtrando as informações para expressarem maior

conhecimento e reforçarem sua situação de autoridade.

Essa postura se escorava numa crença entre os funcionários: a de que os chefes adquiriam legitimidade à medida que se mostrassem capazes, conhecedores das rotinas de serviços e das instruções e donos das informações "quentes" sobre a situação da empresa. Era, sem dúvida, uma postura questionável, mas legítima na organização, a julgar pelas declarações de funcionários nas agências pesquisadas. Só no Centro de Processamento pesquisado as pessoas afirmaram que as informações chegavam a todos os níveis.

O informal imita o formal

A comunicação dita informal, surgida no interior das dependências da Organização B, como forma de suprir as carências internas de informação, também foi pesquisada, a partir dos seguintes periódicos, obtidos junto à redação do BIP:

-Bipancas - Pancas (ES), 30.08.88;

- Bipimenta - Pimenta Bueno (RO), nºs 15 e 16;
- Bip Caro - Cacoal (RO), nº 1, 07/88;
- O Serigy - Cesec Aracaju (SE), nº 54, 18.08.88;
- De Mão em Mão - Porto Alegre Centro (RS), 17.08, 07.11, 13.12.89 e 01.06, 14.06.90;
- BIS - Super (PB), nº 18, 12.89;
- BBIS - Super (RS), nº 46;
- O Assessor - Super SETEC (RS), 12.89;
- ISB, Informativo de Sr.do Bonfim (BA), 30.11.89;
- Informe CEASP - Ceasp (MS), nº 7, 10.89;
- Vala Comum - Cesec Araçatuba (SP), nº 40, 31.10.89;
- BIC - Boletim informativo da Central - Brasília (DF), Ed.Extra-Atendimento.
- Tchesec - Cesec Passo Fundo (RS), nº 34.

Essas publicações, especificamente nos CESEC, foram tema de uma discussão entre o

departamento de organização e as áreas de comunicação da Organização B entre 1983 e 1984, terminando com um parecer emitido pela COMEC, em 04.06.84, despachado pelo então vice-presidente em 19.07.84. O parecer considerava:

"válida a iniciativa de caráter não oficial, principalmente por concorrer para amenizar as rígidas rotinas de trabalho dos CESEC, permitindo maior integração e motivação dos funcionários, através da veiculação de matérias diversas, onde se destacam as voltadas para a formação profissional".

A comunicação informal, ainda segundo o parecer, *"contribui para os propósitos de comunicação interna pensados pela Superior Administração ao permitir maior participação e exercício da criatividade dos servidores"*.

O despacho do vice-presidente passou ao departamento de organização a responsabilidade de controlar as publicações para que não se afastassem da *"linha traçada de simples amenidades e informações genéricas"*.

Esses veículos, que muitas vezes eram frutos de uma iniciativa pessoal ou grupal dos funcionários, não se encontravam disseminados de forma homogênea. Estavam mais concentrados em algumas regiões do que em outras.

O que captamos na análise dessas publicações foi que, na verdade, eram cópias nada disfarçadas do BIP (os próprios nomes eram significativos), centrando sua ação editorial nas amenidades e nas informações relativas ao funcionalismo, além de relatarem detalhes dos serviços. A cultura permeada da empresa fez criar certa uniformidade de conteúdos na informalidade da iniciativa da comunicação.

O que atestou nossa percepção de que o discurso dos funcionários não tendia a ser contra hegemônico, como se poderia supor em se tratando de funcionários "*dominados*" pela organização. Os funcionários, isso sim, apropriavam-se dos códigos comunicativos organizacionais e, sem provocarem ruptura em momento algum, reescreviam-nos ao sabor das necessidades locais.

A pesquisa realizada pelo IBEC (1991, p. 47) apontou que o tom dessas publicações era o de "força-tarefa", com exortações à iniciativa, à boa vontade e ao esforço pessoal, com menções ao bom desempenho do funcionário (aqui, diferentemente da comunicação oficial dava-se nome e sobrenome ao agente social), com pequenas definições sobre o bom entendimento em forma de clichês, pedidos de colaborações, críticas e sugestões, etc. Predominava um clima de exaltação ao trabalho, à empresa, à direção,

aos funcionários como membros de um conjunto harmônico e dinâmico. Naquela pesquisa, como nessa, foi possível ver que a comunicação, mesmo a informal, ocultava as contradições, as insatisfações, o conflito. *"Trata-se de uma ideia de comunicação que implicitamente procura situar a motivação na relação social entre os funcionários (a sessão de fofocas é um exemplo - explicação nossa) e não no desempenho e na realização das atividades profissionais"* (IBEC:1991,48).

Ultimamente, contudo, a empresa vinha recebendo alguns exemplares que enveredavam pela polêmica, trazendo acusações, queixas e reclamações sobre a Organização B e sobre a situação política e econômica do País. Era certamente reflexo do alto grau de politização do funcionalismo, mas causou apreensão nos escalões superiores, que viam a necessidade de controlar as manifestações informais. Como já destacamos a informalidade não era valor cultural aceito na organização, tanto que já existia projeto de estudar e classificar essas publicações informais, para posterior *"regulamentação e padronização"*.

Capítulo 5

Considerações Finais

A primeira conclusão que surgiu da pesquisa foi a de que não existiam diferenças significativas na cultura organizacional, estando esta mais ou menos uniformizada, independentemente de porte de agência ou localização geográfica. Podemos, afirmar, portanto, que existia uma "Cultura Organização B", oriunda certamente de um mosaico de culturas que, no interior da organização, integraram-se ao discurso homogeneizador e mediador das normas, dos direitos e das obrigações disciplinares.

Isso atestou nossa primeira hipótese que apontava como causas dessa possível homogeneidade a interligação cultural provocada pelo treinamento interno (o que é uma realidade dentro da Organização B) e pela desterritorialização, que ao esfacular as referências históricas do funcionário, como o lugar e a cultura de onde veio, mais facilmente transmitiam a esse seus símbolos, seus valores e seus códigos. A organização passou a ser a única referência tangível.

A pesquisa nos possibilitou ampliar esse leque de causas, incluindo aí a busca do Ego ideal

via Ego imaginário, o recalçamento e a ação mediadora da empresa, que dá os benefícios e o horizonte de uma carreira, mas exige a dedicação e a obediência às suas leis. Essa constatação nos permitiu também validar a hipótese de que apesar dos inevitáveis conflitos e diferenças, ocorria uma situação de cumplicidade entre funcionários e organização, que passava a ser vista como o único local onde esses empregados poderiam realizar seus sonhos de crescimento.

Foi possível detectar que essa cultura uniforme era também tradicional, que estava calcada sobre a tradição de grande empresa, fomentadora do progresso do País, com o caráter de agente social. Quando a empresa mudou, como passou a mudar a partir de 1979, e mais significativamente a partir de 1986, e buscou atuar agressivamente no mercado, buscou o lucro através da modernização, a cultura tradicional reagiu e emperrou a mudança, tornando-a mais lenta, mais digerível.

Paralelamente, os funcionários viram na mudança um ataque à solidez da organização, uma ameaça de perda da última função remanescente, a de agente do desenvolvimento econômico e social do país. Nesse ponto, vale frisar a contradição interna do discurso: *somos contra a interferência do governo e somos contra a privatização*. Parecia haver, por trás disso, um

forte desejo de autogestão, de autonomia sem regras, que era um desejo individualista aplicado à organização.

Esse desejo individualista permeava todas as relações organizacionais, embora fosse reprimido por um discurso da sociabilidade. Esse discurso, como foi possível verificar, fazia parte da ação pasteurizadora da organização, no sentido de ocultar as diferenças e os conflitos inerentes à vida organizacional, para harmonizar as relações e só assim atingir seus objetivos de produção. O individualismo reprimido fazia com que as relações de competição internas não fossem transparentes, o que levava à legitimação de uma "*cultura da dissimulação*".

A estrutura hierarquizada e burocrática emprestava admiração e respeito - legitimidade, portanto - aos detentores do conhecimento e da informação, o que gerava emperramentos no fluxo comunicativo, na produção e na recepção das mensagens. Outra forma de emperramento tinha sua origem no processo de racionalização burocrática, que dependia de as normas e informações serem comunicadas por escrito. Isso gerou uma cultura do escrito, do formal, que acabava se refletindo na comunicação interna: os veículos de comunicação só podiam veicular matérias referentes àquilo que já está escrito, "rubricado e carimbado", só o que está

sacramentado. Essa limitação da comunicação contribuiu para que ela não alcançasse um de seus objetivos primeiros, o de eliminar boatos. Enquanto não fosse possível informar dos estudos e projetos em andamento, à exceção daqueles realmente estratégicos, toda e qualquer movimentação da Direção Geral certamente geraria um boato.

A cultura organizacional estava presente também em todo discurso comunicativo, reproduzindo-se mesmo nas publicações informais dos funcionários. Quando o discurso se distanciava dos valores culturais gerais gerava desconfiança, negação, rejeição. Isso ajuda a explicar a perda de credibilidade dos veículos de comunicação interna, já detectada em outras pesquisas e confirmada nas entrevistas com funcionários realizadas nas dependências pesquisadas.

Cabe aqui fazer uma consideração a respeito de uma das constatações da pesquisa: a perda de credibilidade do discurso comunicativo institucional. O discurso que pasteuriza tende a se esgotar em si mesmo, a perder o poder de sedução. Talvez fosse o momento de a organização repensar seu discurso e adequá-lo às necessidades de seu público alvo. Talvez fosse o momento de informar mais e exortar menos. O momento de incorporar as diferenças ao discurso

oficial, revendo inclusive a proibição de se nomear as pessoas envolvidas na notícia.

Outro sentimento era o de que a comunicação da empresa se apresentava acanhada, perto dos valores de grandeza e superioridade arraigados na organização. Para alguns funcionários, a comunicação da Organização B deveria ser a "melhor" e não era.

A comunicação realizada através dos veículos internos aparecia como um dos instrumentos de mediação, ao mesmo tempo coercitiva e incentivadora, mas não como o único instrumento divulgador e formador de cultura. Outras instâncias eram definidoras: o treinamento, a socialização do funcionário, os credos básicos (a ideologia tangível) e as relações de trabalho.

O corporativismo estava implícito na cultura organizacional e se manifestava mais forte nos momentos de mudança e de crise institucional; a comunicação o incentivava por meio de constantes apelos detectados nas mensagens comunicativas.

A contradição marcava as relações empregado/empresa e as opiniões colhidas nas entrevistas, dando a entender que o funcionário nutria pela organização, ao mesmo tempo, sentimentos de amor e de ódio.

Como realizamos a pesquisa em um período atípico, o contexto permeou as declarações e as análises, o que nos fez redobrar a atenção aos vieses que a situação poderia induzir. É importante salientar que esta pesquisa, assim como outras já realizadas, detectou como um dos alicerces da cultura e do estado de ânimo dos funcionários a política de boa remuneração e de segurança, que tradicionalmente caracterizavam a organização.

No momento que esses alicerces passaram a ser minados e derrubados por políticas imediatistas, a organização corria o risco de ver ruir o seu maior patrimônio, a sua identidade, o que podia gerar a triste postura niilista decorrente da quebra do pacto psicológico firmado entre empresa e funcionários, e acabar, aí sim, colocando por terra todos os esforços de preservação da Organização B.

Posfácio

A renúncia do verbo

Um olhar sobre a comunicação não oficial em um grande banco brasileiro

Este trabalho, aqui incorporado como posfácio, foi apresentado no XXI Congresso da INTERCOM, em setembro de 1998, e pretende mostrar como as manifestações não oficiais de comunicação organizacional foram sendo literalmente dizimadas no interior de um dos grandes bancos brasileiros. Do incentivo inicial, passando por uma fase de proliferação, até a supressão dos meios e dos acessos, é possível perceber como o funcionário foi-se afastando ou sendo afastado da participação e do diálogo internos, ao mesmo tempo em que se instituíu uma nova relação de trabalho.

Um novo olhar sobre o passado

O presente estudo constitui um retorno ao objeto de nossa dissertação de mestrado (CURVELLO, 1993). Ali pesquisamos as inter-relações entre a comunicação interna e seus discursos integradores com a cultura organizacional de uma grande organização

bancária brasileira. Hoje, renovamos nosso olhar sobre a mesma organização e focamos as iniciativas de expressão comunicativa dos empregados, e que se traduziam, em muitos casos, na edição de boletins e informativos denominados não oficiais.

Esse espaço alternativo, vigiado de longe pelos administradores do passado, hoje é seriamente ameaçado pelas ações gerenciais que pretendem implantar uma nova relação de trabalho e um novo conceito de vida profissional.

Tentamos realizar um estudo comparativo, a partir de um recorte histórico que se inicia no começo da década de 1990 e chega aos nossos dias. Três foram os momentos em que nos detivemos: o da primeira pesquisa qualitativa a tratar dos veículos não oficiais (1990/1993); o da pesquisa quantitativa e qualitativa, quase um censo, realizada em 1995, antes das mudanças mais radicais implantadas nas relações de trabalho; e, por fim, a sondagem realizada em fevereiro e março de 1998. Embora realizadas em momentos distintos e adotando metodologias diferentes, tentamos extrair dos três trabalhos aqueles dados mais significativos e que de alguma forma são recorrentes.

Um dado que não pode ser descartado é que o momento em que realizamos a primeira pesquisa (1990 a 1993) foi caracterizado como um

momento de mudanças. Anos depois, é possível afirmar que a empresa que pesquisamos ainda está em mudança.

A mudança que permanece

Essa grande mudança organizacional se intensificou a partir de março de 1986, quando o Governo Federal, nas medidas complementares à redução do déficit público no âmbito do Plano Cruzado, extinguiu a denominada Conta de Movimento, mecanismo que permitia ao Banco pesquisado administrar livremente recursos do Tesouro. A existência dessa conta garantia à empresa os recursos necessários para manter-se e para implantar seus programas de fomento à atividade produtiva. Com isso, o Banco funcionava como uma espécie de *autarquia de crédito*, não precisando buscar recursos no mercado como a maioria dos demais Bancos. Essa autonomia financeira sustentou durante anos o que se pode chamar de *função social* da empresa (poderia contribuir com o desenvolvimento do País, investindo a taxas menores e prazos maiores, interiorizando o capital e expandindo fronteiras econômicas). A falta de necessidade de ir ao mercado captar recursos contribuiu para que a empresa não desenvolvesse uma cultura de

mercado, de competição e, pior, fez com que a empresa não desenvolvesse uma visão de cliente.

O fato é que, de um dia para o outro, a empresa se viu obrigada a buscar recursos e a competir em um mercado desconhecido e se percebeu incompetente para a tarefa.

Projetos de capacitação em massa foram desencadeados, a comunicação interna reforçou apelos integrativos na busca de preparar as consciências para a competição, para a busca dos recursos e para a viabilização do lucro. Tudo isso em um ambiente político turbulento e sob a forte influência sindical e corporativista.

As resistências surgiram e se cristalizaram com maior força nesse período. Um grande segmento dos funcionários passou a ver na mudança, que lhes parecia imposta por forças externas, uma tentativa de enfraquecimento do Banco, de desmonte, de destruição da identidade. Identidade essa tida e vista como em crise. Essa afirmação da crise de identidade, de uma empresa que não sabe se é uma coisa ou outra é exposta em inúmeros comunicados internos e proferida em discursos de vários diretores e presidentes. O dilema básico é o de ser social ou de mercado.

Esse dilema, a que Rocha (1995) denomina imagens da cultura, decorre da dualidade típica da cultura brasileira (pendular entre uma ética

burocrática e uma ética pessoal, segundo Roberto Da Matta), que parece colocar sobre a Organização B a obrigação de ser uma coisa e o seu contrário ao mesmo tempo. O paradigma desse dilema está no fato e na constatação de que a empresa precisa ser ágil, enxuta, moderna e voltada para o mercado e, ao mesmo tempo, uma instituição que deveria alavancar o progresso, numa espécie de missão civilizatória e ideal voltada para o social.

No caso específico da Organização B, muitos funcionários defendem a escolha radical de uma dessas opções: ou volta a ser eminentemente social ou passa a ser um banco comercial como qualquer outro. Aliás, essa expressão *como qualquer outro* é bem ilustrativa da gênese do dilema.

Nas entrevistas com os funcionários, observamos que o fato de serem diferentes dos demais bancários era um fator integrador e identificador do funcionário do Banco. Era o que garantia o seu status diferenciado, o que justificava sua remuneração mais elevada, afinal trabalhavam para o progresso do País e tinham a certeza de que ninguém fazia isso melhor do que eles. Essa autoimagem fica abalada quando a comparação passa a ser feita com os demais bancários (trabalhadores do lucro dos banqueiros, no dizer de um funcionário).

Em estudo que também realizou sobre a cultura organizacional da empresa, Rocha (op.cit.) constata a existência de três vertentes do social dentro da organização. Uma seria a visão *romântico/civilizadora*, atrelada a um sentido missionário; outra, a visão *corporativa/burocrática*, em que o social se volta para o atendimento das necessidades do funcionário e aí se destacam as imagens de segurança, estabilidade, assistência, salário, benefícios, etc.; e uma terceira, marcada pelo modelo *elitista/predador*, em que o social de caracteriza pelo uso indevido do Banco, através das máscaras e muitos rostos das elites econômicas, políticas e sociais. Por outro lado, a visão de mercado estaria intimamente ligada à modernidade.

Esse dilema ainda cria problemas concretos, como os vivenciados nas subculturas de agências, onde não se resolveu, ainda, como tratar e atender clientes (ligados à visão de mercado) e usuários (parte do social). Onde ainda não se definiu se o cliente que dá lucro é o que detém mais recursos ou aquele que mais necessita da empresa. Em muitos casos, ainda, o cliente não é sequer percebido como alguém importante para a sobrevivência do negócio. Ainda se ouve a anedota de que o cliente desse Banco ao entrar na agência fez um favor, se não entrar, terá feito dois.

Essa introdução temática acerca do dilema ainda vivido pela empresa (social/mercado) traduz, em suma, a mudança que se está operando na empresa. A seguir, tentaremos descrever algumas mudanças estruturais e gerenciais e as reações geradas nos funcionários.

Em duas pesquisas de clima organizacional realizadas em 1995 e 1996, os funcionários, pelo menos no discurso manifesto, mostram-se conscientes da necessidade de mudança e aparentemente concordam com as consequências que certamente sofrerão: redução do número de funcionários e mudança de atitude voltada, agora, para uma maior profissionalização. A competitividade também é introduzida e assumida nos discursos oficiais.

Mas perguntamos: os funcionários e suas subculturas aceitam isso?

Ao mesmo tempo em que uma parcela de funcionários, segundo os dados de pesquisas realizadas pela empresa, passa a perceber um novo banco e a assumir nova postura diante da empresa e dos clientes, outro segmento expressivo dos funcionários assume a figura que Rocha (1995, p. 50) denomina *renunciador*, identificando-se com a face negativa do modelo corporativo/burocrático. É o típico funcionário que desiste, se encosta, se aposenta, renuncia. Essa imagem, semelhante ao desenho do vilão

organizacional por nós construído a partir da pesquisa de mestrado, se opõe à visão do *conciliador*, também muito próxima à dos heróis organizacionais. O herói supera o paradoxo e une, magicamente, as duas faces do dilema social/mercado.

Outra mudança, mas que não se opera em ritmo tão lento quanto à da identidade organizacional, diz respeito a um dos valores mais caros à organização e seus funcionários: a destruição da estabilidade. A estabilidade traduzida no horizonte de carreira, na segurança da promessa de um emprego para toda a vida e apontada como um dos elementos motivadores do vínculo entre funcionários e organização.

Pois esse acordo tácito foi quebrado unilateralmente em julho de 1995, quando a Organização B implantou o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Esse programa, que se transformou em paradigma seguido até por outras organizações públicas e privadas, tinha uma característica de voluntário, mas ao mesmo tempo em que estabelecia meta para o corte de pessoal, reduzia os quadros das agências e unidades e não deixava claro o que seria feito se a meta não fosse atendida, impunha uma insegurança típica dos programas autoritários.

Nos bastidores da empresa não faltam relatos dramáticos das reações dos funcionários.

Cenas de choro, desânimo, tristeza, medo e ansiedade relatadas por funcionários e gerentes. O prazo curto para adesão praticamente inviabilizou reações organizadas. Os sindicatos não conseguiam sair da dúvida em se atacavam o plano e inviabilizavam sua implementação ou se o aceitavam e buscavam extrair mais vantagens para os funcionários. O ambiente interno, atônito, não oferecia opções para manifestações, greves ou outra forma de pressão. Os sindicatos e os funcionários contrários ao plano passaram então a relatar à imprensa e à classe política as mazelas do funcionalismo. Notas sobre suicídios supostamente motivados pelas pressões e relatos de perseguições internas começaram a aparecer na grande imprensa. O País acompanhava, atento, ao que se passava numa de suas mais tradicionais organizações.

Internamente, um esforço integrado de comunicação como nunca antes realizado trabalhava com o principal componente do processo: a informação. As várias edições do boletim eletrônico Extra, criado exclusivamente para a ocasião, batiam recordes e mais recordes de acesso em computador e em meio impresso. O boletim do representante dos funcionários no conselho de administração, transmitido da mesma forma, perdia espaço à medida que os funcionários pediam informação e recebiam apenas discurso de seus porta-vozes. A informação virou monopólio

dos veículos oficiais. E, como jamais realizado antes, nada deixou de ser dito aos funcionários. O resultado: a meta foi praticamente atingida e a relação banco/empregado jamais será a mesma. A pesquisa de clima realizada logo após o plano atestou que o funcionário não via mais o Banco como o seu emprego para toda a vida.

Um novo conceito passou a ser construído e instituído, o da empregabilidade. Com ele, passaria a vigorar uma nova relação e uma nova forma de gerenciamento de carreira. Esse gerenciamento, pelo menos é isso o que vende o discurso da mudança, passaria a ser feito pelo próprio funcionário numa busca constante pelo aprimoramento profissional. A base do conceito está em o funcionário sentir-se empregável na empresa ou fora dela. Mas esse novo conceito é ainda só um conceito. Não há a contrapartida da prática organizacional. O tão esperado programa de profissionalização que fixaria as novas bases da estrutura de carreiras foi adiado por quase um ano, com o agravante de que não foi negociado. Sua implantação, por fim, há pouco mais de um ano, foi precedida de grande campanha mobilizadora junto aos empregados, no sentido de obter o maior número de adesões. Renomados pesquisadores da área de organizações e de RH foram convidados a desenvolver textos especiais relativos à nova realidade do emprego, na intenção de estimular o funcionário a buscar o

aperfeiçoamento constante. É fato que o programa vem amealhando prêmios, tanto na área de comunicação como na área de RH, mas os seus resultados ainda não são visíveis. Além disso, recente pesquisa interna revelou certa resistência dos empregados às ideias e programas propostos nos fascículos, embora a grande maioria reconheça que o seu crescimento na carreira está irremediavelmente atrelado à profissionalização. Mesmo assim, muitos empregados sequer leem os fascículos, alegando que estes tratam o funcionário como "*criança*", nas palavras de uma funcionária da Direção, e que tentam gerar o novo resgatando o surrado discurso de "*mão no ombro*", bem típico dos tempos áureos da gestão maternal dos recursos humanos (vide CURVELLO, 1993). Mais uma vez, as contradições entre discurso e prática afetam a forma como os funcionários veem a empresa e a si mesmos.

É nesse contexto, ainda caracterizado como de mudanças, que resolvemos retomar a análise sobre as iniciativas de comunicação que surgiam no meio dos funcionários, longe dos olhos sempre atentos da direção. Iniciativas essas que se materializavam em veículos de comunicação muitas vezes alternativos e não autorizados. Algo que enquadramos sob o título de comunicação informal quando da dissertação de mestrado, mas que agora, numa tentativa de encontrar um termo mais apropriado e não tão abrangente,

denominamos de "comunicação não oficial", uma vez que o termo informal envolve todas as manifestações comunicativas que acontecem sem a autorização da direção e sem perpassar os caminhos hierárquicos, como as conversas, os gestos, os olhares, a rede de rumores e boatos, etc.

Nas pesquisas antes realizadas, já havia sido detectada uma característica muito interessante sobre a relação que os funcionários mantinham com a empresa. Relação essa que descrevemos como simultaneamente de amor e de ódio e que se traduz num alto grau de comprometimento e preocupação dos funcionários para com o futuro da empresa e para com seu próprio futuro. Mesmo que não fosse chamado a opinar, o funcionário opinava, manifestava a sua posição ou a posição do grupo a que pertencia na Empresa.

O quadro encontrado na Organização B é muito semelhante ao levantado por Omar Aktouf (1994) no estudo de uma empresa argelina de perfuração de petróleo, que descreveu como um caso de *cultura do passado e de identidade em processo de mudança*.

Lá, como no Banco, estaria ocorrendo uma perda de identidade por mudanças geralmente promovidas a partir da reestruturação e da reorientação dos objetivos da organização. Nesta

organização, como vimos, essa perda da identidade se materializou numa crise que só agora parece arrefecer.

Na Organização B, as opiniões compartilhadas acerca da Empresa desejada e idealizada vêm também do experimentado e vivido no período que antecedeu o início da mudança mais radical, o que atestaria o que nos diz Aktouf (1994, p. 75):

"os símbolos, as representações a mitologia, os valores, todas essas pontas da superestrutura não podem ter uma existência independente. Sua existência só é possível através de suas relações com elementos correspondentes da infraestrutura. Em outras palavras, para que uma superestrutura seja nutrida por crenças de comunidade, de igualdade, de fraternidade, de equidade, de comunhão de interesses, de convergências entre o ideal de si e o ideal da organização, é preciso que tudo isso seja experimentado e vivido materialmente".

Ou seja, toda mudança precisa ser vivida e experimentada, digerida lentamente, em suma, para se transformar numa nova ordem de coisas. Todo discurso comunicativo nesses processos precisa estar, também, ancorado na realidade.

O não oficial imita o oficial

Na pesquisa que realizamos para o mestrado, no início da década, dedicamos uma atenção especial aos veículos de comunicação não oficiais, que surgiam no interior das dependências do Banco, como forma de suprir as carências internas de informação, e também como forma de construir uma identidade de pertencimento, de grupo. Como foi possível atestar, a maioria dos veículos não oficiais se concentrava em grandes dependências, onde quase sempre se tornava difícil o relacionamento humano direto. Era aí que esses veículos entravam: para fazer com que as pessoas se conhecessem e se entendessem, ainda que não se tocassem, nem se vissem. Embora não possamos identificar a simples existência de veículos com a existência de comunicação, pois esta constitui um processo bem mais amplo que a simples transmissão de informações – comunicar é comungar, partilhar, tornar comum a outros, é interação, em suma - foi possível perceber, na época, que os veículos contribuíam para a formação de uma identidade, a partir principalmente da troca de experiências socialmente significativas e da reciprocidade de pontos de vista.

Interessante notar que, no início, essas iniciativas não oficiais eram incentivadas pela

estrutura formal e, até mesmo, propagadas pelo principal veículo oficial. A redação do veículo oficial detinha um verdadeiro arquivo de publicações não oficiais. Foi lá que encontramos e selecionamos as publicações que analisamos qualitativamente para a dissertação de mestrado (vide capítulo 4).

Proliferação e qualidade

No primeiro semestre de 1995, demandados pela direção da Organização B, realizamos um amplo levantamento interno para melhor conhecer a realidade dessa comunicação informal.

Dados quantitativos

No dia 26.04.95, foram enviados questionários a 2.257 caixas postais eletrônicas da rede interna de computadores. Até 18.05.95, haviam retornado 1.672 via eletrônica e 296 via malote. Aproximadamente 300 dependências não responderam. Das que responderam, 1.726 dependências informaram que não editavam veículo de comunicação. Nas demais, eram editados 242 boletins. Desses, 220 destinavam-se aos funcionários, sete a clientes e 15 tinham público híbrido (clientes e funcionários). Sessenta

e nove eram diários, 35 semanais, 17 quinzenais, 54 mensais, 12 bimestrais e 55 circulavam eventualmente.

Na sua grande maioria, os veículos eram editados por funcionários. Em 173 dos veículos, o trabalho de edição era feito no horário de expediente e em 66, fora do horário de expediente. Em três veículos, a edição estava a cargo de terceiros, no caso, estagiários do CIEE, estudantes de comunicação.

Havia uma predominância dos veículos impressos. Eles somavam 222 contra apenas 20 eletrônicos. As tiragens, em geral, eram pequenas: 137 veículos circulavam com menos de 100 exemplares, 55 entre 100 e 500 exemplares. Com mais de 500 exemplares foram encontrados 30 veículos.

Como regra, predominavam as edições amadoras: 79 veículos eram produzidos internamente, via mimeógrafo ou fotocópia, outros 97 eram editados em computador e impressos matricialmente. Treze veículos eram impressos nas gráficas da Organização B e 33 em gráficas contratadas.

Impressões da análise qualitativa

A maioria dos veículos trazia informações de interesse local. Muitos se constituíam de apenas uma folha com as principais informações gerenciais (taxas, tabelas, valores) e outras de interesse geral (decisões do comitê de administração, aniversários, funcionários em treinamento, chamadas para leitura de matérias publicadas nos boletins oficiais, frases ou pensamentos ligados à qualidade, etc.). Os veículos com essas características se concentravam mais em agências.

O programa de Qualidade Total e as ações aplicadas nas diferentes unidades eram os responsáveis pelo maior índice de matérias e boletins mais bem-elaborados. Por trás, era possível detectar a iniciativa das Equipes de Autodesenvolvimento. Um dado semelhante aos encontrados nas pesquisas anteriores foi o fato de que o maior número de publicações encontrava-se nos Centros de Processamento. Juntamente com as Superintendências, esses centros eram os responsáveis pela produção dos boletins com melhor qualidade de impressão e com linha editorial mais bem definida. Dois dos veículos pesquisados: um, de um centro de processamento de São Paulo, e outro, de uma agência de Belém do Pará, assumiam-se como críticos ferrenhos da

administração da empresa e enfocavam, nas suas edições, assuntos normalmente ocultados ou não tratados com a devida profundidade pelos veículos oficiais. Diferentemente do boletim paulista, mais sóbrio, o boletim paraense adotava um tom nitidamente panfletário.

Vale ressaltar que, além desses veículos não oficiais e dos oficiais (que totalizavam quatro, em meio eletrônico e impresso), circulam pela organização os boletins e jornais ligados a entidades dos funcionários. No correio eletrônico da empresa ainda circula o boletim do representante eleito pelos funcionários para o Conselho de Administração e que, desde sua fundação, em 1991, virou um contraponto ao discurso oficial, criticando, reivindicando e até conclamando os empregados a tomarem atitudes contrárias às ordenadas pela Direção.

Outro fenômeno que interfere no processo de comunicação da empresa é que, aos poucos, vêm sendo implantada uma nova forma de participação, de tipo plebiscitário, típica das democracias diretas, mas que se choca, ainda, com a cultura hierárquica e, principalmente, com o princípio da autoridade e da racionalidade gerenciais. Os funcionários chegaram, inclusive, a votar a aprovação de uma proposta de acordo coletivo feita pela empresa, à revelia dos sindicatos e outros representantes. Um desses

movimentos plebiscitários, particularmente, gerou forte polêmica interna e motivou mudanças no correio eletrônico da empresa. Enquanto os veículos oficiais foram porta-vozes da vontade da direção, muitos funcionários se utilizaram das faculdades do sistema de criar grupos de distribuição de mensagens e enviar e reenviar automaticamente memorandos eletrônicos, para montarem uma verdadeira rede subterrânea de oposição. Na tentativa de controlar a livre troca de informações, entendida, ainda, como desperdício de tempo e de recursos de sistema, a direção não tardou em reformar o sistema de correio eletrônico, impedindo que as mensagens pudessem ser retransmitidas, limitando o número de linhas para os textos, *deletando* as mensagens após alguns poucos dias, burocratizando o envio de mensagens oficiais (que só podem circular pelas caixas postais autorizadas), entre outras medidas "saneadoras". Para os administradores da empresa, a "conversa" eletrônica também era vista como "perigosa" para o bom andamento dos serviços. E os veículos não oficiais? Teriam sobrevivido às mudanças?

A renúncia

Em fevereiro desse ano, por conta de mais um processo de reestruturação, um grupo de funcionários de várias unidades foi designado para

repensar os múltiplos veículos internos, de forma a buscar uma racionalização do sistema. Os funcionários da equipe, dada a exiguidade de tempo disponível, realizaram uma rápida sondagem telefônica a 20 unidades da empresa, optando por contatar aquelas que detinham o maior número de veículos e aquelas em que as pesquisas anteriores haviam detectado a presença de veículos com uma constatada maturidade editorial.

O levantamento realizado constatou que os veículos de pauta editorial mais diversificada teriam sido praticamente extintos, restando, apenas, aqueles de uma página e que se limitavam a resumir e traduzir os informativos oficiais.. Para os funcionários contatados, a principal razão seria a perda da relação de pertencimento, de grupo e o desencanto (renúncia) com os rumos da organização. Algo como um casamento desfeito, sem promessas concretas de reatamento. Desmotivados, os funcionários renunciavam e se calam.

Apesar de todas as mudanças, entre elas uma nova estrutura organizacional e um modelo de gestão colegiada, a empresa pesquisada ainda se ancora sobre uma rígida hierarquia, reforçada diariamente pelos vários informativos oficiais. Aqui encontramos uma contradição: os discursos comunicativos institucionais, por meio da

profissionalização, principalmente, também pregam uma postura empreendedora dos empregados. Empreendedorismo e hierarquia nem sempre combinam. E a resposta geralmente vem em forma de paralisia, de medo de agir.

Também vimos que, desde o PDV, se configurou uma espécie de monopólio virtual da informação nas mãos da direção e seus meios de comunicação, numa tentativa de pasteurizar e uniformizar as formas de expressão internas. Mas o discurso que pasteuriza tende a se esgotar em si mesmo, a perder o poder de sedução.

Os esforços para suprimir as diferenças caminham na contramão daquilo que nos ensinam autores como Aktouf (1996), Marlow e O'Connor Wilson (1997), Larkin e Larkin (1994), entre outros, pois ao suprimir o diálogo e o livre fluxo de ideias, os administradores acabam por privilegiar o controle, além de estarem fechando as portas a uma infinidade de novas possibilidades. No caso da organização pesquisada, como vimos, a maioria dos veículos não assumia uma postura contra hegemônica. E mesmo aqueles veículos de linha editorial mais independente e crítica se mostravam úteis para a organização, na medida em que promoviam novas formas de olhar e abordar determinadas questões. Foram jornais como o Verbo, de São Paulo, que primeiro discutiram temas como as Lesões por Esforços

Repetitivos e prevenção à AIDS, por exemplo, e que só mais tarde entraram na pauta oficial.

O que mais choca, na análise, contudo, é o fato de que os empregados dão sinais de desistência. Renunciam à palavra e se distanciam cada vez mais do cotidiano da organização. Mostram-se aparentemente conformados com um destino que não escolheram. Assumem-se nihilistas, naquilo que de pior a palavra pode representar. As pesquisas oficiais continuam afirmando que o funcionário está consciente do que a organização espera dele nesses novos momentos. Mas basta uma breve leitura dos sinais não verbais para perceber que nem todos estão convictos disso. O que empregados e organização precisam perceber, agora, é que comunicar-se, ainda que sob os limites da hierarquia, ainda que vigiados, ainda que ninguém responda, é um exercício de liberdade e uma forma de dizer: estamos vivos.

Bibliografia

- ACCORSI, André (1992) - Automação bancária e seus impactos: o caso brasileiro, in *Revista de Administração*, São Paulo, v.27, nº4, p.39-46, outubro/dezembro..
- AKTOUF, Omar (1994) - Une étude empirique et théorique des usages de la parole dans des organisations: du "véhicule d'information" à la convivialité institutionnalisée", *Actes du XIVe Colloque Jean-Yves Rivard: L'information: pour un équilibre entre l'intuition et l'analyse*, Ottawa: Les Presses de l'AHIC, p. 71-85.
- AKTOUF, Omar (1994) - O simbolismo e a Cultura de Empre-sa: dos abusos conceituais às lições empíricas. in Chanlat, Jean F. *O Indivíduo na Organização - Dimensões Esquecidas - Volume II*, São Paulo, Atlas.
- AKTOUF, Omar (1996) - A administração entre a tradição e a renovação, São Paulo, Atlas.
- ALLAIRE, Ivan e FIRSIROTU, Mihaela (1984) - Theories of Organizational Culture, in *Organization Studies* 5/3, p.193-226.
- ALMEIDA, Meneleu A. de (1981) - *Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Empresa Brasileira de Crédito*, Brasília; UNB, dissertação de mestrado.

- ANSOFF, H.Igor (1977) - *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mc.Graw Hill..
- BARRETO, Roberto Menna (1983) - *Análise Transacional e Caráter Social*. São Paulo: Summus.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. (1988) - *Círculos de Controle de Qualidade*. São Paulo: Nobel.
- BB/EUGÊNIA PAESANI (1996) - *Clima Organizacional no Banco do Brasil - Fases 1 e 2*, Brasília, agosto de 1995/março de 1996.
- BEYER, J. & TRICE, H. (1986) - How an organization's rites reveal it's culture. *Organizational Dynamics*.
- BOBBIO, Norberto (1982) - *O conceito de sociedade civil*. Rio de Janeiro: Graal.
- BOURDIEU, Pierre (1974) - *A Economia das Trocas Simbólicas*. São Paulo: Perspectiva.
- BRUNEL, Gilles (1990) - La Culture organizationnelle en crise, in *Communication Information*, vol.11, nº1, p.61-75, Montreal.
- BRUYNE, Paul et alii (s/d) - *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 3.ed.
- BUENO, Wilson da Costa (1989) - Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira, in *Comunicação e Sociedade*, 16, São Bernardo do Campo: IMS, pp.71 a 99.
- CHANLAT, Alain e BEDARD, Rennée (1992) - Palavras: a ferramenta do executivo - in Chanlat, Jean F. (coord), *O Indivíduo na*

- Organização - dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, pp.125-148.
- CURVELLO, João José A. (1993) - *Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil*. Dissertação de Mestrado; São Bernardo do Campo: Instituto Metodista de Ensino Superior.
- CURVELLO, João José A.(1996) - *A comunicação interna e o fim do vínculo e da estabilidade nas organizações*. Paper apresentado no GT Comunicação Organizacional no XIX Congresso INTERCOM, Londrina.
- DEMO, Pedro (1981) - *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.
- DEORG/BB (1989) - *Novo Modelo Organizacional para as Agências: informações gerais-condensado*. 2.ed., agosto de 1989.
- DIREC/BB (1987) - *Política de Recursos Humanos da Organização B*, dezembro de 1987.
- DUMONT, Louis (1978) - *Homo hierarchicus*. Paris: Mouton.
- DURHAN, Eunice (1984) - Cultura e Ideologia, in *Revista de Ciências Sociais*, 27/1, Rio de Janeiro, pp.71 a 89.
- EBOLI, Marisa Pereira (1990) - *Estudo das Relações de Trabalho numa Instituição Financeira Governamental*, dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP.
- ENQUETE/BB (1990) - *Clima Organizacional da Organização B*, mimeo.

- ETIZIONI, Amitai (1974) - *Análise Comparativa de Organizações Complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar.
- ETIZIONI, Amitai (1978) - *Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas.
- ETIZIONI, Amitai (1980) - *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 6.ed.
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa M. - Cultura Organizacional- os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica, in *Revista de Administração*, São Paulo, 24 (1), p.3-9,
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa M. (1989) - *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- FLEURY, Maria T.L. (1987) - A questão das relações de trabalho na estatal, in *Revista de Administração*, set/out.
- FOUCAULT, Michel (1982) - *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- FREITAS, Maria Ester de (1991) - Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate, in *Revista de Administração de Empresas*, Sao Paulo 31 (3), p.73 a 82, julho/setembro.
- FREITAS, Maria Ester de (1991) - *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron/McGaw-Hill.

- FREITAS, Maria Ester de (1997) - Cultura Organizacional: o doce controle no club dos raros. In: Motta, F.C.P. & Caldas, M. - *Cultura brasileira e cultura organizacional* - São Paulo: Atlas.
- GEERTZ, Clifford (1978) - *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro; Zahar.
- GENNEP, Arnold Van (1977) - *Os Ritos de Passagem*, Petrópolis: Vozes.
- HAGUETTE, Tereza M.F. (1987) - *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. Petrópolis; Vozes.
- HALL, Edward T. (1994) - *A Linguagem Silenciosa*. Lisboa: Relógio D'Água.
- IBEC/BB (1991) - *A Comunicação Interna na Organização B*, Brasília: mimeo.
- KONDER, Leandro (1985) - *O que é Dialética*. São Paulo: Abril Cultural e Brasiliense.
- KRAUSZ, Rosa R. (1988) - *O poder nas organizações*. São Paulo: Nobel.
- LARAIA, Roque (1986) - *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro: Zahar.
- LARKIN, TJ & LARKIN, Sandar. (1994) *Communicating Change - Winning employee suport for new business goals*. New York: McGraw-Hill.
- LEACH, Edmund (s/d) - *Cultura e Comunicação: a lógica pela qual os símbolos estão ligados*. Rio de Janeiro: Zahar.
- LEVI-STRAUSS, Claude (1967) - *Antropologia Estrutural*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

- LOTMAN, Iuri *et alli* (1979) – “*Tesi per un analisi semiotica della cultura*”, in *La Semiótica nei Paesi Slavi*. Milano: Feltrinelli. A cura di Carlo Prevignano. Pp 944-1.020.
- MARCONDES FILHO, Ciro J. (1985) - *O que todo cidadão precisa saber sobre ideologia*. São Paulo: Global.
- MARCONDES FILHO, Ciro J. (1987) - *Quem manipula quem ?*. Petrópolis: Vozes, 2.ed.
- MARLOW, Eugene e O´CONNOR WILSON, Patricia (1997) – *The Breakdown of Hierarchy – Communicating in the Evolving Workplace*. Boston: Butterworth.Heinemann.
- MARTIN, Joanne (1992) - *Cultures in Organizations - Three Perspectives*. New York: Oxford, pp. 168-188.
- MELO, Marlene Catarina de O. Lopes (1991) - Produto e produtores da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados, in *Revista de Administração*, São Paulo, 26 (2), p.60-67, abril/junho.
- MENDONÇA, Luís C. (1987) - *Participação na organização*. São Paulo: Atlas.
- MOLES, Abraham (1974) - *Sociodinâmica da Cultura*. São Paulo: Perspectiva e EDUSP.
- MOLES, Abraham (1969) - *Teoria da Informação e Percepção Estética*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

- MOLES, Abraham e DUGUET, Marcel (s/d) - *As comunicações na empresa*. Porto: Inova.
- MORAIS, Jomar J.C. (s/d)- O outro lado dos jornais de empresa, in *Comunicação e Sociedade*. São Bernardo do Campo: IMS.
- MORIN, Edgar (1979) - *O enigma do homem: para uma nova antropologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 2.ed.
- MOTTA, Fernando C. Prestes (1991) - Organizações: Vínculo e Imagem, in *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31 (3), p.5-11, Julho/setembro.
- OLIVEIRA, Marco A. (1988) - *Cultura Organizacional*. São Paulo: Nobel.
- PAGÈS, Max et alii (1987) - *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PEREIRA, Maria José L.B. (1988) - *Mudança nas Instituições*. São Paulo: Nobel.
- PEREIRA, Otaviano (1986) - *O que é teoria*. São Paulo: Brasiliense, 5.ed.
- PERUZZO, Círcia K. (1986) - *Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista*. São Paulo: Summus, 2.ed.
- PETTIGREW, Andrew M. (1989) - A cultura das organizações é administrável? in Fleury, Maria T.L.. *Cultura e Poder nas Organizações*. S.Paulo: Atlas, pp 145-146.
- ROCHA, Everardo (1995) - Clientes e Brasileiros - Notas para um estudo da cultura da Organização B. Brasília: DESED.

- RODRIGUES, Floreal (1984) - *Cultura, passaporte para o sucesso*, in *Exame n.308*, de 22.08.84.
- RODRIGUES, José Carlos (1989) - *Antropologia e Comunicação: princípios radicais*. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo.
- SAHLINS, Marshal (1979) - *Cultura e Razão Prática*. Rio de Janeiro: Zahar..
- SCHADEN, Egon (1973) - A antropologia da comunicação e a cultura eurotropical no Brasil, in *Contribuição paulista para a tropicologia*. pp.127 a 147.
- SCHEIN, Edgar (1986) - *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- SEGNINI, Liliana P. (1988) - *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: PUC.
- SPINK, Peter (1991) - O resgate da parte, in *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, n 2, p.3-11, abril/junho.
- TAVARES, Maria das Graças de P. (1991) - *Cultura Organizacional - Uma abordagem antropológica da mudança* - Rio de Janeiro: Qualitymark.
- THAYER, Lee (1979) - *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. São Paulo: Atlas.
- THÉVENET, Maurice (1989) - *Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança*, Lisboa: Monitor.
- THÉVENET, Maurice (1991) - A Cultura de Empresa Hoje em Dia, in *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, nº2, p.32-39, abril/junho.

- TORQUATO DO REGO, F. Gaudêncio (1986) - *Comunicação empresarial, Comunicação institucional*. São Paulo: Summus.
- TORQUATO DO REGO, F. Gaudêncio (s/d) - *Descompasso na Empresa*, in O Estado de São Paulo.
- TORQUATO DO REGO, F. Gaudêncio (1984) - *Jornalismo Empresarial - Teoria e Prática*. São Paulo: Summus.
- VELHO, Gilberto (1987) - *Individualismo e Cultura: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea*. Rio de Janeiro: Zahar.
- VEYNE, Paul (1983) - *O inventário das diferenças*. São Paulo; Brasiliense.
- WEBER, Max (1980) - *Textos Seleccionados*, org. Maurício Tragtenberg et alii, 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, Coleção Os Pensadores.

Sobre o autor:



João José Azevedo Curvello é jornalista, Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2001), Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (1993). Realizou estudos de Pós-Doutorado no Centro de Estudos Avanzados da Universidad Nacional de Córdoba (2011). Atualmente é Professor-Adjunto II da Universidade Católica de Brasília, onde dirige o Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação (Mestrado). Participa do Conselho da COMPÓS (Associação Brasileira dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação), desde junho de 2008. Vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP), gestão 2012-2014. Dirigiu o Curso de Graduação em Comunicação Social da UCB, de julho de 2002 a dezembro de 2006, e coordenou o MBA Gestão da Comunicação nas Organizações (UCB/Universa Escola de Gestão) de 2001 a 2009. Foi coordenador do Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM), de 2004 a 2006.

ISBN 978-85-96205-63-0



9 788598 205830


CASA DAS MUSAS